

FOUNDRY

AI Financial Services Evolution

IA GENERATIVA EN LAS ENTIDADES BANCARIAS Y ASEGURADORAS EN ESPAÑA

Alberto Bellé y Fernando Maldonado
TECHNOLOGY ADVISORS, FOUNDRY



Contenidos

| | | |
|----------|--|--|
| 1 | Introducción | 1.1 Cómo leer este informe |
| 2 | Un GPS para navegar por la IA generativa | 2.1 Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto 2.2 Visión conjunta: dirección estratégica 2.3 Los usuarios: el test de realidad ¿Qué deja de hacer el empleado? 2.4 Propagar la IA generativa: organización a diferentes velocidades 2.5 Preguntas para la acción |
| 3 | Llevar la IA generativa a producción | 3.1 Casos de uso: una explosión de oportunidades 3.2 El piloto: costes sobrevenidos 3.3 Escalar una tecnología en movimiento 3.4 Controlar un ciclo de vida impredecible: enfoque de plataforma 3.5 Tres niveles de impacto 3.6 Preguntas para la acción |
| 4 | Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad | 4.1 Confianza del empleado en la IA 4.2 Confianza de la empresa en la transformación que trae la IA generativa 4.3 Responsabilidad hacia la sociedad 4.4 Preguntas para la acción |
| 5 | Recomendaciones | |
| 6 | Nota metodológica | |

1 Introducción



El 30 de noviembre de 2022 OpenAI lanzó ChatGPT. En solo dos meses, ya había superado los 100 millones de usuarios activos semanales, una cifra que, a la fecha de este informe, prácticamente, se ha duplicado.

Han pasado más de dos años y pocos dudan de que la IA generativa, o GenAI, representa una **innovación radical**. Sin embargo, aunque existen iniciativas en marcha, su **efecto transformador** todavía **no se percibe** en las entidades financieras y aseguradoras en España.

Las entidades aún están en la pista de despegue, porque más allá de **iniciativas puntuales**, no han con-

seguido iniciar el vuelo. En primer lugar, todavía **no tienen clara una hoja de ruta**: han creado equipos de IA que se encuentran con multitud de oportunidades, pero ninguna ha escalado en toda la organización.

En segundo lugar, la IA generativa **escala de manera distinta** a cualquier innovación precedente. Se trata de una tecnología que está viva, y avanza tan rápido que **cambia** mientras pasa **de piloto a producción**. De hecho, si se para una iniciativa durante unos meses hará falta empezar de nuevo, como si fuera un proyecto distinto.

Por último, es una tecnología donde la **confianza** no puede darse por hecha y hace falta **construirla**. Este es un reto que abarca a las personas dentro y fuera de la organización. Todas ellas, desde el piloto (CEO), hasta la tripulación (empleados) y los pasajeros (clientes), necesitan confiar en que el vuelo los va a llevar al destino que esperan.

El **objetivo** de este estudio es dar una **visión integrada** de la situación actual del sector **financiero y asegurador en España** en relación con la IA generativa. En especial, cómo están afrontado los retos para diseñar una hoja de ruta, llevarla a producción y construir confianza.

Para ello se han llevado a cabo un conjunto de entrevistas personales en profundidad con responsables y equipos de áreas de las entidades relacionadas con la IA, desde tecnología hasta recursos humanos, en las que se han tratado estas tres perspectivas.



1.1

Cómo leer este informe

Este informe cubre muchos conceptos que están relacionados entre sí, por lo que le invitamos a utilizarlo como un documento de referencia para su lectura y relectura.

Incluye tres secciones que se pueden leer de forma independiente.

Al final de cada sección hay unas preguntas que sirven de orientación para la puesta en práctica del contenido.

Hay tres lecturas del documento



1. Entender la situación de la IA generativa en el sector financiero y asegurador en España

En cada sección se incluyen referencias a la situación del mercado español.



2. Resolver retos específicos

Cada una de las tres secciones aborda uno de estos retos: priorización de iniciativas, puesta en producción y construcción de la confianza.



3. Consultar según la necesidad del momento

A partir del índice, se pueden explorar casuísticas particulares de cada negocio en función del momento.

2 Un GPS para navegar por la IA generativa

La IA generativa se ha convertido en un **imperativo** para el mundo de los negocios. El **73% de empresas españolas** quiere acelerar el desarrollo de sus proyectos, de acuerdo con el estudio de Oxford Economics realizado en colaboración con Cognizant¹.

Actualmente, la oferta de inteligencia artificial está en una senda de crecimiento que parece no tener límite. En el momento de realizar este estudio hay más de 83.000 proveedores de IA, de acuerdo con la plataforma de información para inversores Tracxn. De estos, 2.000 están centrados en la IA generativa. De hecho, la cantidad de aplicaciones que incorporan esta tecnología es tan elevada que se estima en cientos de miles. Sin embargo, para la empresa usuaria esta **avalancha de opciones** les supone un reto.

Las diferentes unidades de negocio, ante tantas posibilidades en el mercado, quieren explorar oportunidades. Sin embargo, si lo hacen de forma dispersa, se terminan **duplicando los esfuerzos** y creando confusión. Por esta razón las entidades de mayor tamaño han ido creando **unidades transversales** para coordinar la IA.

Estas unidades tienen que dar respuesta a diferentes preguntas: ¿cómo navegar entre tantas opciones? ¿Cómo alinear estas opciones con las prioridades estratégicas de la empresa?



El primer planteamiento ha sido **evaluar** cada **oportunidad** de forma **individual**, en función de sus méritos, como el ROI o su agilidad en la implementación. Sin embargo, a medida que aumenta su número, este análisis **no es suficiente**, debido a un factor que no se puede ver al principio: el **impacto acumulativo**.

En otras palabras, un proyecto aporta ahorros de tiempo a un perfil de empleado, pero un conjunto de ellos termina por **redefinir** las **tareas** o la propia **fun-**

ción profesional. La transformación es consecuencia de este **impacto combinado**.

¿Cómo entender las iniciativas en conjunto? ¿Cómo utilizar un enfoque sistemático para evaluarlas y filtrarlas? Es aquí donde se hacen necesarias nuevas herramientas para representarlas de forma agregada. Es decir, un mapa donde puedan ubicarse todas ellas, y la organización pueda trazar su hoja de ruta con un GPS.

¹ New work, new world: <https://www.cognizant.com/us/en/gen-ai-economic-model-oxford-economics>

2.1 Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Un mapa permite ver las iniciativas en un contexto, lo que hace posible identificar relaciones entre ellas, destacando las **interacciones y sinergias** que puedan surgir.

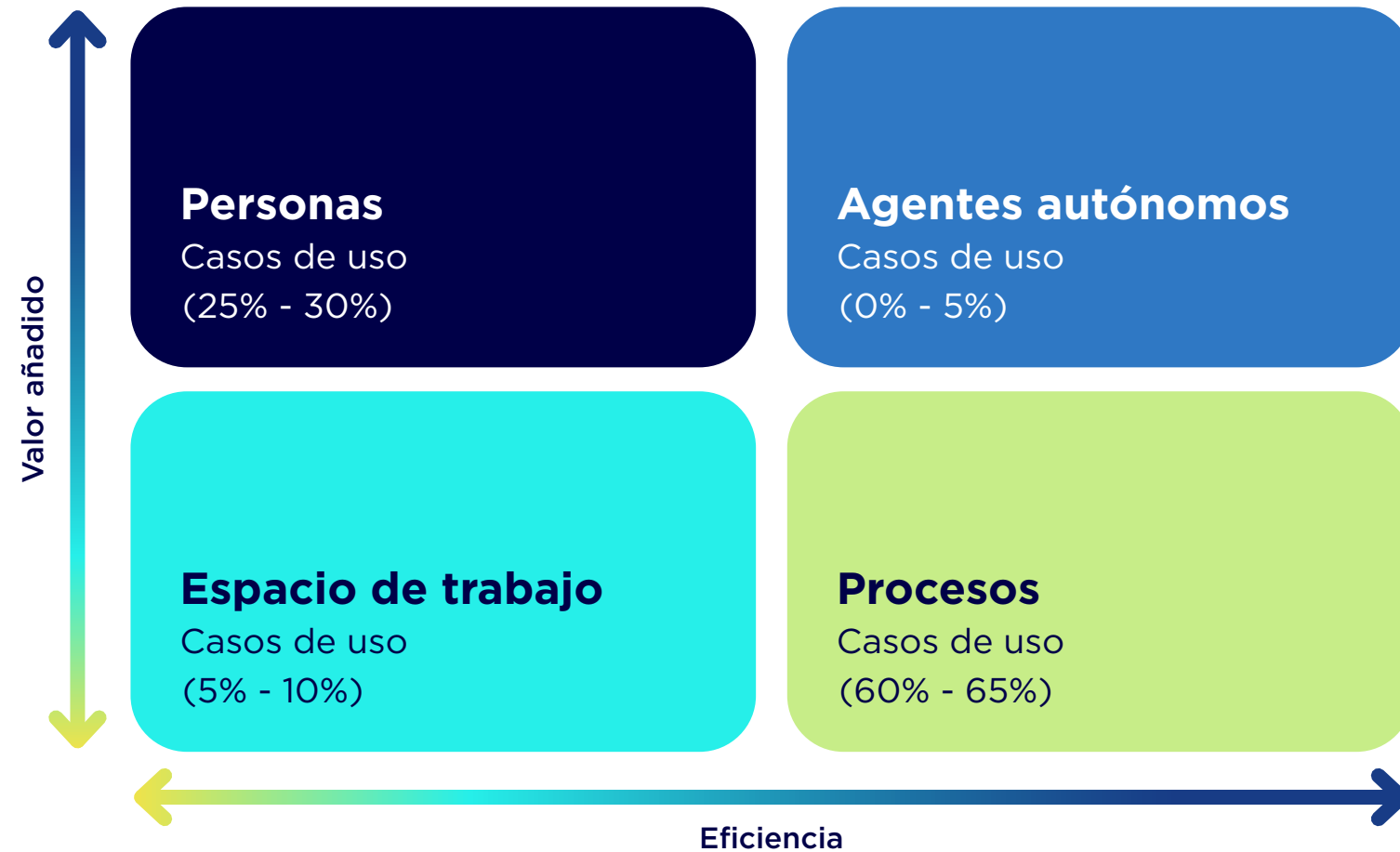
Para construir el mapa, el primer paso es elegir unas **coordenadas**, que representen criterios de negocio. En este estudio se proponen dos que son universales, así como pragmáticas: la **eficiencia** (eje horizontal) y el **valor añadido** (eje vertical).

El eje de eficiencia refleja lo que la empresa va a ahorrar o reducir, que puede ser tiempo, coste o tareas al completo. El eje de valor añadido indica lo que se va a generar, que pueden ser nuevos modelos de negocio, calidad del servicio o valor en la experiencia del usuario, sea empleado, cliente o colaborador. De este modo, se obtiene una visualización en dos dimensiones, con criterios que permiten evaluar los proyectos, y a la vez comunicarlos al resto de la organización.

Un mapa contiene diferentes zonas o regiones, que permiten al explorador saber dónde se encuentra. En el caso que nos ocupa, surgen **cuatro zonas** diferenciadas: **personas**, **procesos**, **agentes autónomos** y **espacio de trabajo**.

Según las entrevistas realizadas para este estudio, la mayoría de los proyectos que se lanzan se concentran en el área de procesos, representando entre el 60% y el 65% de los casos de uso documentados. Entre un 25% y 30% se enfocan en el cuadrante de personas. Por otro lado, las iniciativas relacionadas con agentes autónomos y espacio de trabajo son todavía poco habituales, acumulando juntas menos del 10% de los casos. Estas proporciones se muestran en el gráfico a continuación.

Gráfico 1.
Mapa de aplicabilidad en las entidades españolas



Fuente: Foundry, 2025

2.1

Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Personas

Los proyectos orientados a **empoderar** a las personas (sean empleados o colaboradores), se encuentran en el cuadrante en el que prima el valor añadido por encima del ahorro de costes.

Iniciativas

Las iniciativas se proponen **reducir** el tiempo que dedica el empleado en **tareas manuales** como resumir llamadas con el cliente, búsqueda de documentación o responder preguntas sobre normativa y regulación. Las implementaciones están orientadas a mejorar la asesoría o recomendaciones internas hacia el empleado, y todavía no hacia el cliente. El uso de copilotos es todavía genérico, con usos a discreción.

Impacto

Las iniciativas en este cuadrante no solo tienen un impacto **económico**, como el ahorro de tiempo, sino también un impacto **cuantitativo**, como la reducción del estrés, la mejora del bienestar o el aumento de la seguridad de los empleados. Por ejemplo, al automatizar el resumen de las llamadas de los agentes de *contact center*, las entidades no solo consiguen ahorros de tiempo para atender más llamadas, sino que también se reduce el estrés de los empleados al evitar que tengan que saltar de una tarea a otra. Esta mejora en sus condiciones laborales reduce la rotación de operadores.

Evolución futura

Estos proyectos mejoran la calidad del desempeño, eliminando actividades no esenciales o tiempos muertos dedicados a búsquedas de información. Además, también se aprovecharán los *insights* para mejorar la actividad comercial y el servicio al cliente. Esto apunta a una mayor proactividad y a un cambio en el perfil del empleado más orientado hacia decidir y asumir responsabilidad.

“Con la IA no solo buscamos una mayor eficiencia, sino también mejorar la experiencia de cliente y la calidad de nuestra propuesta de valor”

Sonia Quibus.
Directora de Personas
(Chief People Officer)

Banco Sabadell



2.1

Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Procesos

Los procesos están en el cuadrante donde prima la **eficiencia** sobre el valor añadido. En el caso concreto del sector bancario, la **presión** de eficiencia es constante y cada décima o, incluso, punto porcentual en el que se avance cuenta. Potenciar la automatización inteligente no solo genera ahorros, sino que mejora la agilidad y la calidad, reduciendo los errores.

Iniciativas

El foco está en tareas de **back-office** relacionadas con gestión de **documentos**, ya sea a partir de reuniones o conversaciones, o extrayendo contenido. Un ejemplo es la elaboración de actas de comités donde el **flujo de aprobación** cambia al evitar recircular la información. Estas ventajas aplican también al **reporting** e informes de cumplimiento, generados a partir de datos (ej. Excel), lo que beneficia a muchos perfiles como, por ejemplo, los actuarios.

Otra área de actuación es el **cotejo** de información, aportando una capa de inteligencia adicional al OCR (reconocimiento óptico de caracteres) o a las imágenes. Algunos ejemplos son la documentación de cliente (ej. pólizas o hipotecas) o los siniestros (ej. identificación de imágenes).

Impacto

El impacto se concreta en **ahorros** tanto de tiempo del empleado como de la ejecución de procesos, acelerando los flujos de aprobación y reduciendo el fraude. Asimismo, se reducen en gran medida los errores, y el empleado tiene más espacio para **supervisar** las decisiones.

Evolución futura

En el horizonte se contempla llevar la transformación que se está produciendo en el **back-office** a la relación con el **cliente**, ofreciéndole una mayor capacidad de **autoservicio**. No obstante, existen ciertos **límites**. Por ejemplo, actualmente no sería viable que una máquina atienda al cliente en casos como siniestros o decesos, donde el cliente busca a una persona al otro lado que la escuche y la comprenda. En otras situaciones, como la teleasistencia, tampoco está clara la confianza de los clientes en el proceso.

2.1

Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Agentes autónomos

Los agentes de IA combinan alto **valor añadido** y **eficiencia**. El hecho de que operen de forma autónoma hace que la implementación se tome con cautelas.

Iniciativas

En el sector de banca y seguros, la idea de un agente de IA como **empleado virtual autónomo** acota los posibles casos de uso. No es tanto una cuestión de viabilidad técnica, sino del marco de **responsabilidad**. Por ello, su uso se limita a experimentación o a casos internos como en el departamento de tecnología, donde los desarrolladores de software están explorando su potencial para generar código.

Impacto

Los agentes de IA tienen la ventaja de estar **siempre disponibles** y de poder **escalar** sin problemas. Su capacidad para actuar de forma autónoma, automatizando tareas complejas en tiempo real, tiene un gran potencial en áreas como la atención al cliente, ya que no solo ofrecen respuestas automáticas, sino también personalizadas. En el *back-office* también se vislumbran muchas posibilidades, desde asistentes personales que puede descargar tareas como introducción de datos, hasta facilitar la colaboración entre diferentes departamentos. Actualmente, **su uso es muy limitado** dentro de las entidades españolas, con casos aislados dirigidos a entender la tecnología más que a generar un impacto. Por ejemplo, dentro del área de riesgos, los agentes de IA pueden recoger distintas fuentes de información para evaluar el riesgo crediticio de un cliente.

Evolución futura

El agente anticipa la posibilidad de un empleado virtual. Sin embargo, dada la preocupación de que la IA pueda reemplazar a las personas, es más probable que se utilice en **actividades de nueva creación** o en aquellas donde no sería económicamente viable que las realicen personas, como la limpieza y curación exhaustiva de datos. En la práctica, hay temas todavía por definir, como una **legislación** que regule su uso, un marco claro de responsabilidad o el pago de impuestos en relación con su actividad, lo que cambiaría la ecuación coste-beneficio.

2.1

Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Espacio de trabajo

En este cuadrante se sitúan los proyectos que tienen menor valor añadido y un recorrido de eficiencia limitado. Las iniciativas están vinculadas al **espacio físico** del edificio o las oficinas. Algunas de ellas son la optimización en el uso de las plazas de aparcamiento o en el uso de salas y recursos comunes. Estas iniciativas están cobrando especial relevancia dado el cambio hacia modelos de **trabajo híbrido**, donde el espacio de trabajo requiere una gestión dinámica.

Iniciativas

Las iniciativas que se están llevando a cabo en las instalaciones mejoran la **experiencia de los empleados**, creando un entorno de trabajo más inclusivo y flexible. Además, al contribuir a hacer un uso más eficiente de los recursos, también se reduce la **huella de carbono** de las oficinas y edificios.

Impacto

En este ámbito, las iniciativas las impulsan departamentos con menos poder de comunicación. Aunque tienen un impacto en la experiencia del empleado o en la sostenibilidad, **no cuentan con la misma visibilidad** que las iniciativas en los cuadrantes de personas o procesos.

Evolución futura

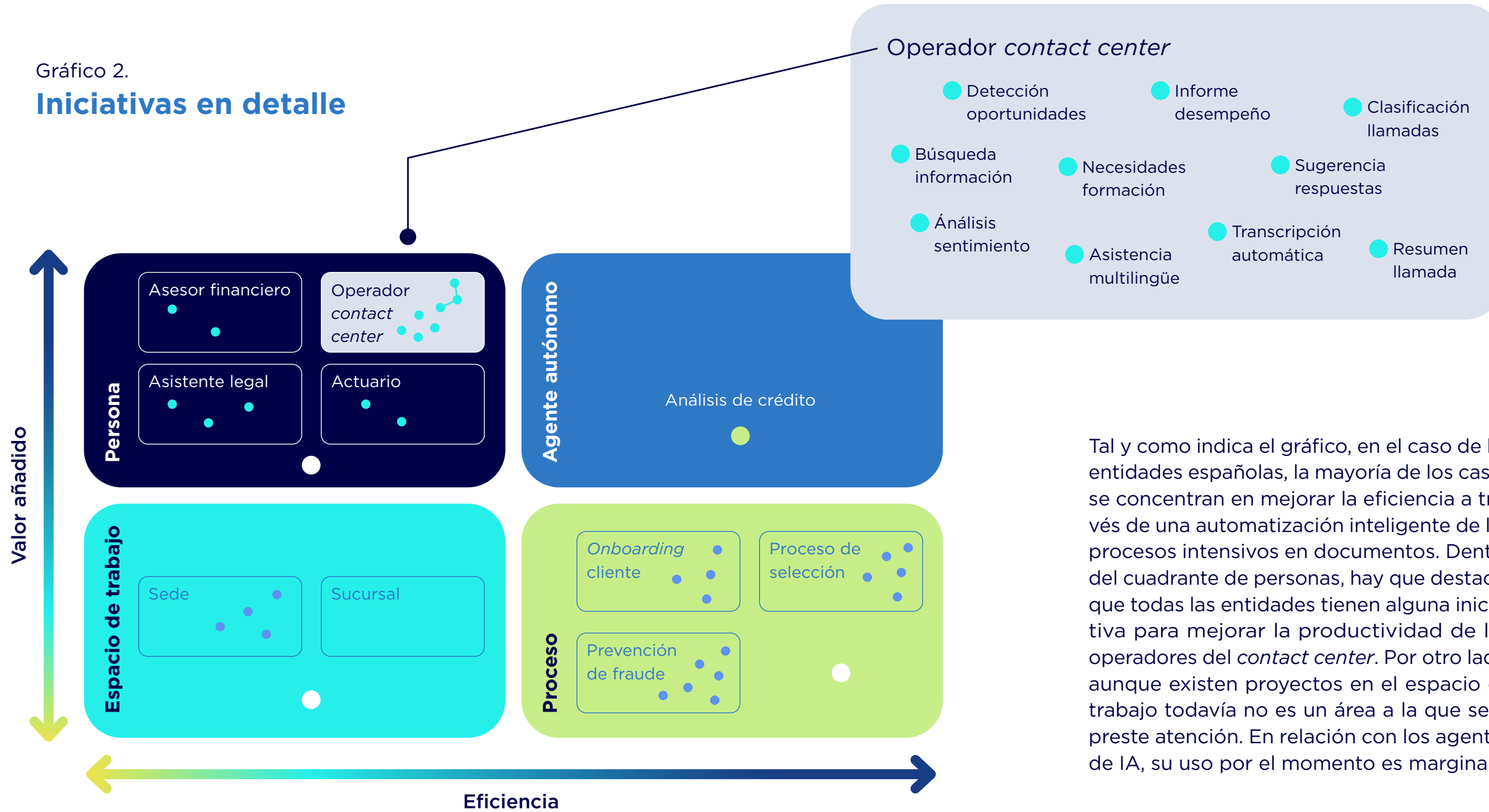
La interacción con el equipamiento en el espacio de trabajo va a ser más intuitiva con el lenguaje natural. Por otro lado, se puede producir una **proliferación de iniciativas promovidas por los empleados**. El riesgo está en que no se registren y canalicen por los sistemas de gestión de ideas de las distintas entidades.



2.1

Mapa de aplicabilidad: visión de las iniciativas en conjunto

Gráfico 2.
Iniciativas en detalle



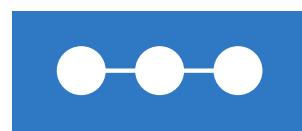
Tal y como indica el gráfico, en el caso de las entidades españolas, la mayoría de los casos se concentran en mejorar la eficiencia a través de una automatización inteligente de los procesos intensivos en documentos. Dentro del cuadrante de personas, hay que destacar que todas las entidades tienen alguna iniciativa para mejorar la productividad de los operadores del *contact center*. Por otro lado, aunque existen proyectos en el espacio de trabajo todavía no es un área a la que se le preste atención. En relación con los agentes de IA, su uso por el momento es marginal.

Fuente: Foundry, 2025

2.2 Visión conjunta: dirección estratégica

Al introducir las propuestas en el **mapa de aplicabilidad**, se crea una visión de conjunto, donde se perciben las relaciones entre cada una de ellas y pueden identificarse patrones que no aparecen con una visión individual o un *scoring*. Esta visión prepara el camino para **priorizar** las que tengan más alcance y potencial de escalado. En otras palabras, se ve un todo que es más que la suma de las partes.

Los tipos de **patrones** que aparecen son:



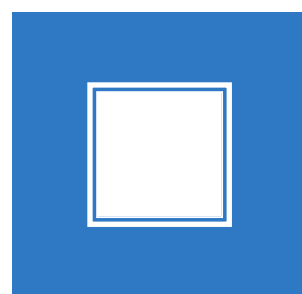
Alineamiento entre propuestas y prioridades de la organización. Si las iniciativas de IA generativa no coinciden con las **prioridades estratégicas**, indica que se están persiguiendo ganancias tácticas que no van a hacer avanzar a la empresa hacia sus objetivos. Por ejemplo, si se quiere potenciar y retener a las personas, pero los proyectos se encuentran en la zona de procesos, apunta a una falta de alineación.



Concentración: si aparecen muchas iniciativas similares y se encuentran cerca en el mapa, pueden agruparse en un **clúster de proyectos**. Así, la inversión en uno de ellos puede **reutilizarse**, generando **sinergias** y beneficiando a múltiples áreas de negocio. Esta es precisamente una de las preocupaciones detectadas en el estudio.

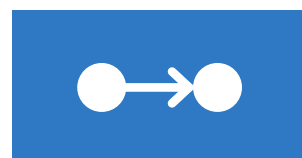


Secuencia: puede haber iniciativas que estén situadas una cerca de otra y tengan una complejidad creciente. En este caso, puede diseñarse una secuencia, empezando por el proyecto más sencillo, y sobre esa base construir **una cadena**. De este modo se facilita la creación de un **roadmap** de proyectos.



Zonas en blanco: tan importante es lo que se ve como lo que no se ve. Si hay zonas completamente vacías, indica un **desequilibrio** en el uso o conocimiento de la IA dentro de la organización, o **puntos ciegos** sobre posibles áreas de mejora. Esto puede deberse a distintas causas:

- Unidades de negocio inactivas que no han planteado ninguna oportunidad
- Casos de uso interesantes para el negocio que existen en el mercado, pero nadie se ha dado cuenta de que la entidad puede utilizar
- Falta de formación o concienciación sobre dónde puede aplicar la IA generativa
- Necesidades de negocio crónicamente desatendidas que no se han revisado a la luz de la IA generativa



Línea temporal: A medida que se revisa este gráfico con el tiempo, se puede observar la **dirección** hacia la que se mueven los proyectos. Por ejemplo, pueden surgir como un asistente al empleado y terminar automatizando completamente algunas tareas. A medida que avancen los modelos, la IA generativa entrará en nuevas áreas o profundizará en su capacidad de acción. Para gestionar la evolución temporal de las iniciativas harán falta **nuevos roles** como el **CAIO** (*Chief AI Officer*).

2.2

Visión conjunta: dirección estratégica

Gráfico 3.

Cómo se conectan los proyectos

Concentración de iniciativas:

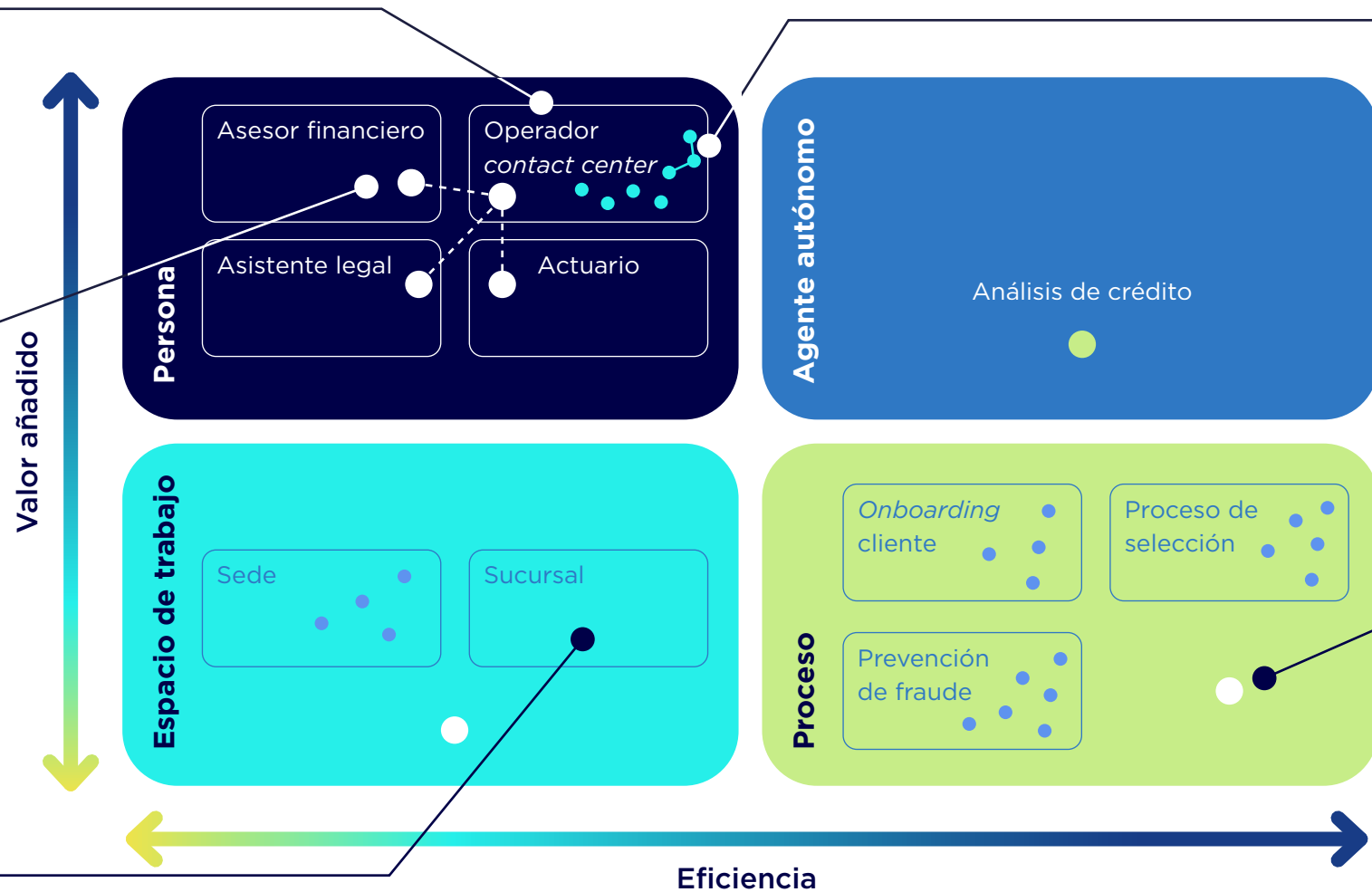
Iniciativas similares pueden agruparse, generando sinergias y beneficiando a varias áreas del negocio, como la concentración de casos en los operadores del Contact Center.

Secuencia de complejidad creciente:

Iniciativas cercanas pueden organizarse en secuencias, empezando con proyectos simples (como la transcripción de llamadas) y avanzando hacia soluciones más complejas (como la generación de scripts personalizados).

Reutilizar capacidades:

La transcripción de llamadas, pueden ser exportadas a otros perfiles.



Alineamiento estratégico:

Las iniciativas de IA deben estar alineadas con las prioridades de la organización. Si no coinciden, pueden centrarse en ganancias tácticas que no apoyan los objetivos a largo plazo.

Zonas en blanco:

Las áreas vacías pueden indicar oportunidades no aprovechadas.

Fuente: Foundry, 2025

2.3 Los usuarios: el test de realidad

La IA generativa no va a operar en un vacío, sino que va a aterrizar en una realidad de trabajo del **empleado**. Esa es precisamente la **última milla** de cada proyecto, y es allí donde se ponen a prueba las expectativas de ganancias del proyecto.

Un caso que puede llevar a reflexión es el de la empresa Olive AI, que ofrecía la solución al reto de integrar y conectar el *back* y *front-office* de los hospitales. Además de automatizar la operación, hacía posible gestionar los cobros a las aseguradoras, las aprobaciones de intervenciones sanitarias, así como la gestión y experiencia de pacientes. Un hospital podía reducir sus costes de gestión en un 80%.

Durante el COVID alcanzó una valoración de 4.000 millones de dólares, pero poco después, fue vendida por partes al mejor postor. La empresa se concentró en vender la herramienta más que en facilitar su integración por parte de los usuarios. Al final, su uso apenas se tradujo en ahorros en la gestión hospitalaria. En otras palabras, no pasó el test de realidad.

Hasta que la solución no la utilice el empleado, el ROI va a ser teórico. Para llegar hasta el **ROI real** hay que asegurarse de que el empleado la va a aceptar e incorporar en su actividad diaria. Para ello hay que dar respuesta a tres preguntas que se plantean a continuación.

¿Qué gana el empleado?

Esta pregunta es muy simple, pero desvela dos aspectos en los que existe una gran **confusión**. El primero es la idea de **beneficio**: el ROI se considera el beneficio para la **empresa**, mientras que, para el **empleado**, el más importante es el propio.

El segundo aspecto consiste en que las **ganancias** no se pueden **presuponer**, ni menos imponer. Solo él las puede **descubrir**, y se trata de que lo haga en primera persona. Es decir, que un perito pueda decir: “He ahorrado dos horas en la peritación de un siniestro”, o que un empleado de back-office pueda decir: “he ahorrado veinte minutos buscando una información que la IA generativa me ha dado al instante”.

¿Qué deja de hacer el empleado?

Esta pregunta es la gran olvidada, porque es fácil pasar por alto el **coste real** para el empleado de incorporar una nueva herramienta. De hecho, esta es la razón por la que han fracasado muchas iniciativas tecnológicas. Este coste se traduce en aprendizaje, tiempo o actividades adicionales que arrastran.

La prueba definitiva consiste en clarificar qué herramienta se **desmantela** cuando se **implanta** una nueva. Si no desaparece el mecanismo anterior, entonces al empleado se le añade una actividad más. Habitualmente, hay un **período de transición** en el que se convive con la solución anterior porque sigue siendo necesaria. Es conveniente acotar este período de coexistencia para que no se alargue indefinidamente.

En conclusión, el empleado tiene una ecuación en mente, en la que compara lo que gana con el coste que le supone. Para saber si va a aceptar o no la solución, no hay más que conocer el resultado de esta ecuación.

² Medium: Fall of Olive AI— Just another day in digital healthcare

2.3

Los usuarios: el test de realidad

¿Cuánto va a llevar adquirir las nuevas capacidades?

Hay un tercer aspecto que va a condicionar cómo se usa la IA generativa: la capacidad de los empleados para **adoptarla**. Si se infravalora este elemento, el resultado puede ser **impredecible**, desde una **negativa** a utilizar *GenAI* hasta lo contrario, que se utilice sin control, haciendo realidad un término emergente: **Shadow AI**.

Las necesidades van a ser diferentes en función de la experiencia profesional de cada empleado. Hay tres segmentos diferenciados: los más expertos, los de nivel intermedio y los que están aprendiendo. El uso de la IA tiende a beneficiar a los que están en los extremos: los más **expertos**, porque ven con claridad su potencial de uso, y están **preparados** para aprovecharla. Por otro lado, los que están **aprendiendo** la pueden utilizar para **acelerar** su aprendizaje y la utilizan como soporte continuo en su actividad. Sin embargo, es en la capa **intermedia** donde el valor

está menos definido. Allí pueden generarse **incertidumbre** y reticencias y, por tanto, este grupo va a necesitar más atención.

Cada segmento de usuarios va a tener diferentes necesidades de formación (capacidades) y concienciación (entender las implicaciones del uso de la IA). Para resolverlas se necesita un ejercicio de **observación**. Es decir, exponer a los usuarios a la herramienta y recoger con empatía su reacción y *feedback*.

La capacitación en IA no va a ser puntual, sino un **ejercicio continuo**, porque los modelos evolucionan con gran rapidez. Por ejemplo, la forma de realizar los *prompts*, o el alcance y precisión de los modelos y tecnologías puede cambiar en unos meses. Para todos los involucrados, desde el empleado a la dirección, el viaje a la IA no tiene fin, y eso significa estar en continuo aprendizaje.

“Si no se gobierna bien el uso, se va a generar un Shadow AI, con todos los problemas que conlleva y que bien conocemos de nuestro pasado reciente en el ámbito de IT”

David López Vaquero
CIO

Nationale Nederlanden

“Para que la IA ayude de verdad en el día a día, primero hay que invertir en las personas”

Federico Gonzalez Ayora
Director Talento y Cultura

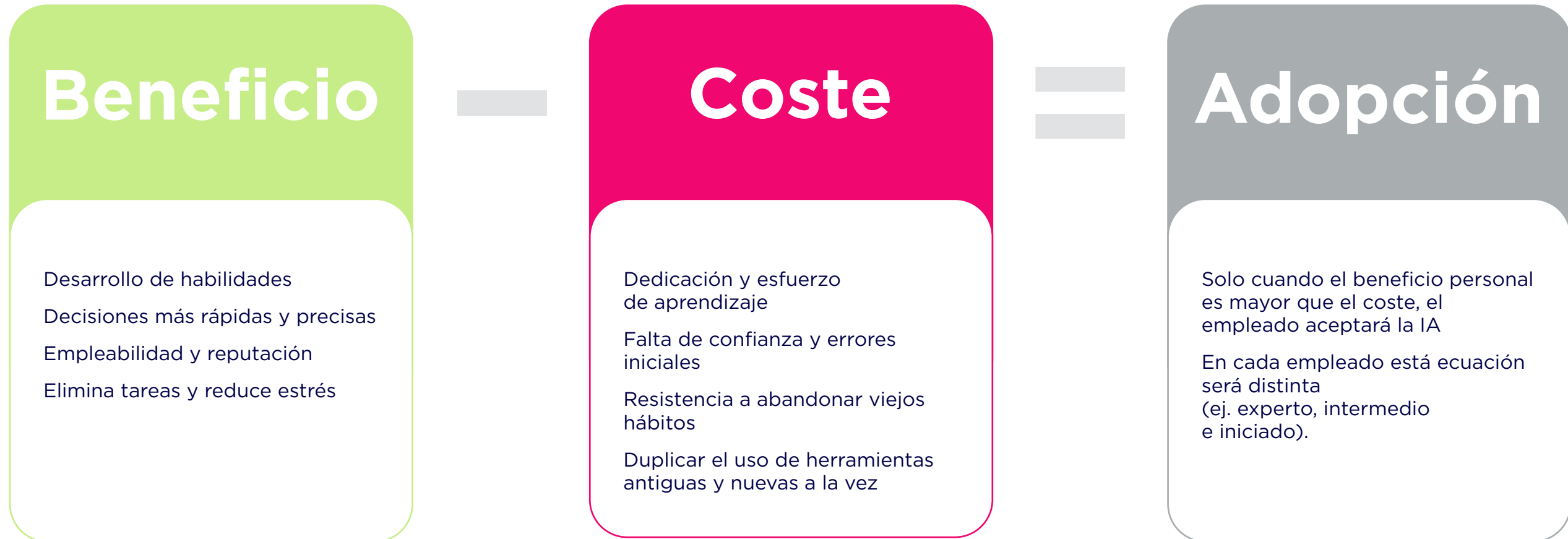
Banco Sabadell



2.3

Los usuarios: el test de realidad

Gráfico 4.
Ecuación de valor para el empleado



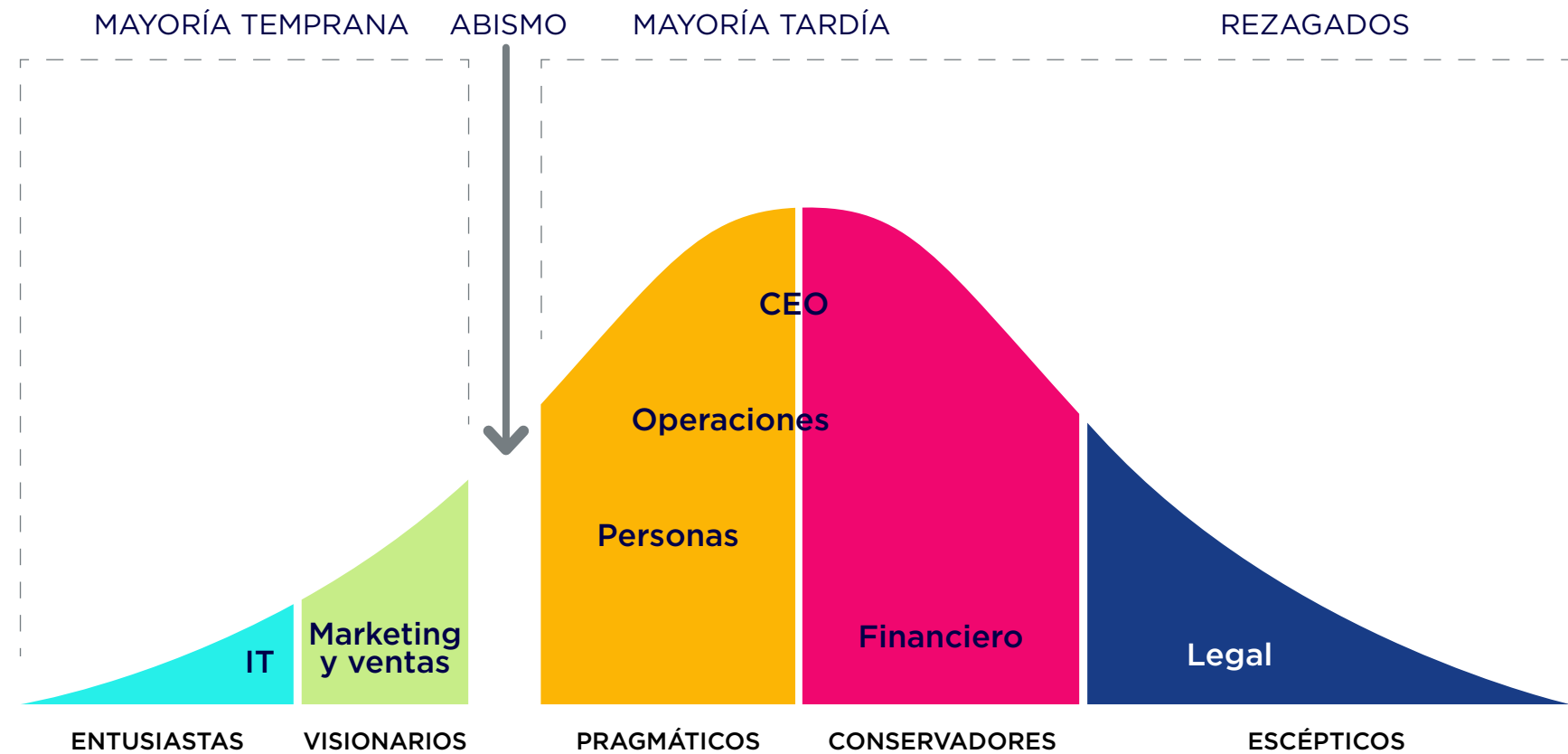
2.4 Propagar la IA Generativa: organización a diferentes velocidades

La IA generativa no entra de la misma manera en toda la organización. Cada unidad de negocio y cada departamento tienen **diferentes percepciones** y operan a distintas velocidades.

Es una **labor de equipo**, no de actores individuales, de forma similar a un equipo de fútbol. Para poder construir una alineación y una estrategia es necesario conocer la posición de cada jugador. De otro modo, los jugadores no van a saber qué hacer ni en qué posición jugar.

Para conocer dónde se encuentra cada actor en la organización, aplica muy bien el modelo de difusión de la innovación que inicialmente desarrolló Everett Rogers y posteriormente Geoffrey Moore, y se muestra a continuación. En la empresa hay diferentes grupos con distintas actitudes respecto a una iniciativa innovadora como la *GenAI*. Para que se consiga adoptar de forma mayoritaria, hay que saltar un **abismo**.

Gráfico 5.
Modelo de difusión de la IA generativa



Fuente: Foundry, 2025

2.4

Propagar la IA Generativa: organización a diferentes velocidades

Para entender cómo se va a extender la IA en la organización, la clave está en entender **dónde se ubica cada actor**. En primer lugar, es interesante conocer dónde se sitúa el **CEO**. En las entidades financieras de mayor tamaño, están a la derecha del abismo, como mayoría temprana, y busca soluciones probadas. En organizaciones más pequeñas, Fintech o Insurtech, el CEO suele estar a la izquierda.

Además, es interesante saber dónde se encuentran otros departamentos. Por ejemplo, el de **TI** se encuentra a la izquierda del abismo, lo que le posiciona muy bien para liderar, pero también hace que se le perciba como entusiasta incondicional. Por ello, es importante encontrar las áreas de negocio o grupos de usuarios que también estén a la izquierda del abismo, para apoyarse en ellos a la hora de testar la iniciativa.

También es importante conocer dónde se encuentra el Departamento de **Recursos Humanos** (Personas o Talento) y saber si su rol va a ser más de líder o soporte a la implementación. De momento, mantienen un enfoque más pragmático. Por último, hay que identificar a las unidades de negocio más reticentes o escépticas, porque requerirán acciones distintas y apoyarse en los que ya usan la tecnología. Este es el caso de los departamentos financieros y legales.

En el caso de las **entidades españolas**, el Departamento de **TI** ocupa el lugar de los **entusiastas**, mientras que otros departamentos, como **legal** o **financiero**, tienen una postura más **conservadora**. En general, el **CEO** mantiene una posición que oscila entre lo **pragmático** y lo conservador, y prefiere esperar a ver resultados claros antes de comprometerse.

Por último, hay otros actores como los **agentes sociales**. Las primeras experiencias de implementaciones de IA muestran que, si se les involucra y mantiene **informados** desde el principio, al igual que en el caso de los empleados afectados, es probable que apoyen el proyecto e incluso lo promuevan.

“Apostamos por una contaminación positiva empezando por los usuarios más abiertos, para que muevan a los demás a adoptar la IA”

Claudia Del Grosso
Directora de Operaciones

Iris Global



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

2.5 Preguntas para la acción

¿Existe una visión centralizada? ¿Quién tiene que adquirir la visión de conjunto? ¿Se crean estructuras nuevas o se crece de forma orgánica? ¿Quién ubica los distintos departamentos de la organización en la curva de adopción y los mueve?

¿Quién genera las iniciativas? ¿En qué dirección van, de tecnología a negocio, de negocio a tecnología o ambas?

¿Cuál es el rol de cada departamento? Por ejemplo, ¿cuándo se involucra la dirección o hasta qué punto participa Recursos Humanos?



3 Llevar la IA generativa a producción

A pesar de toda la atención que acapara la IA generativa, aún no se han registrado implementaciones a gran escala en el sector financiero y asegurador. Existen abundantes casos de uso, pero solo unos pocos llegan a la fase de piloto, y en producción las referencias son escasas.

Adoptar esta innovación en un entorno tan regulado ya es, por sí solo, un reto considerable. Tal como indica la agencia de calificación de riesgos Moody's, tanto entrar demasiado pronto como quedarse rezagado tiene riesgos, pero **no se conoce el momento óptimo** para hacerlo. De momento, las de menor tamaño están consiguiendo avanzar más rápido y poner los primeros casos de uso en producción.

Las entidades financieras españolas están observando la evolución del sector, atentas a quién será la primera en encontrar la fórmula que, utilizando como ingrediente la IA generativa, consiga un efecto transformador.

En esta sección se ilustra cómo estas entidades afrontan las diferentes etapas que van desde la identificación de un caso de uso hasta su impacto en el negocio.



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

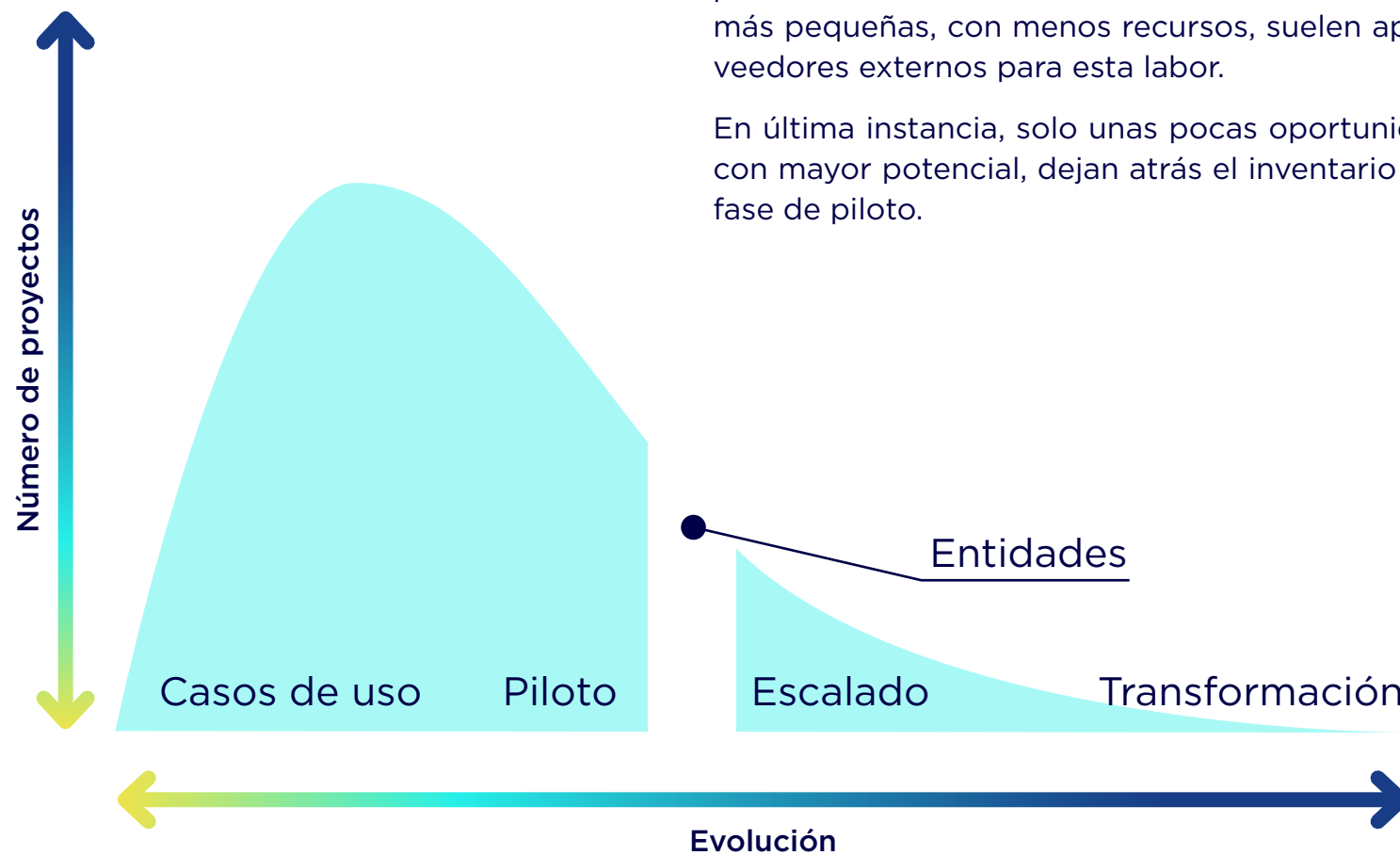
Nota metodológica

3.1 Casos de uso: una explosión de oportunidades

La IA generativa ha despertado un gran entusiasmo y los casos de uso se han multiplicado. Al ser una tecnología tan versátil y accesible, puede aplicarse en todos los rincones de una organización. Al principio, estos casos han surgido de forma espontánea y distribuida, generando un “*long tail*” de oportunidades.

Gráfico 6.

El abismo del piloto al escalado



Frente a esta explosión, cada entidad ha desarrollado su propia metodología para clasificarlos y seleccionarlos. Las de mayor tamaño buscan **evitar** una **proliferación descontrolada** y que terminen duplicándose los esfuerzos. Para ello, han creado grupos de expertos en **áreas transversales** de la organización para crear un inventario centralizado. En cambio, las entidades más pequeñas, con menos recursos, suelen apoyarse en proveedores externos para esta labor.

En última instancia, solo unas pocas oportunidades, aquellas con mayor potencial, dejan atrás el inventario para pasar a la fase de piloto.

“En vez de centrarnos en una larga cola de casos ad-hoc, buscamos los que se puedan industrializar y reutilizar”

Enrique Ávila
Director de Transformación tecnológica
Banco Sabadell

Fuente: Foundry, 2025

3.2 El piloto: costes sobrevenidos

Los pilotos no parten de cero, sino que se construyen sobre casos ya en funcionamiento. Por ejemplo, se aprovecha el trabajo previo con RPA o *chatbots* para añadir una capa de inteligencia generativa. Sin embargo, cuando se desarrolla el piloto, aparece un elemento inesperado que frena su avance.

Se trata de la **calidad de los datos**, que se pone a prueba cuando aparece información desactualizada o múltiples versiones de un mismo documento. Otros retos están relacionados con un almacenamiento disperso o una captura de datos no representativa (ej. que no cubra toda la población o que no sea proporcional). Resolverlos conlleva una inversión que no estaba inicialmente contemplada en el ROI.

En consecuencia, el **piloto** tiene que hacer frente no solo a sus propios **costes**, sino a otros que estaban **latentes**. Aunque se trata de mejoras estructurales que beneficiarán a todas las iniciativas posteriores, si se cargan sobre un único proyecto lo hacen invia-

ble. Las entidades deben tener claro cómo **repercudir** estos costes sobrevenidos.

Durante el piloto, será necesario encontrar la **combinación** de elementos necesarios para que el proyecto funcione. Es decir, qué tecnologías hay que poner en cada sitio para que pueda pasar al escalado.

Es fácil que a medida que se experimenta con la tecnología, aparezcan nuevas posibilidades que añadan funcionalidades e incluso mejoren el ROI. Cuando se abre la puerta a explorar todas ellas, se corre el riesgo de estar continuamente actualizando las especificaciones. Por ello, mantener **el foco** es esencial para la supervivencia del piloto.

“En las pruebas de concepto lo que hacemos es testar la tecnología, vemos qué piezas faltan, qué modelos o concatenación de modelos se necesitan o si hay que cambiar el prompt”

Ricard Guash Sereno
CIO

Zurich Seguros



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

3.3 Escalar una tecnología en movimiento

Escalar la IA generativa presenta un reto que la diferencia del resto de tecnologías: la gran **velocidad** a la que evoluciona. Esto hace que cuando pasa del piloto a producción, ya ha cambiado la tecnología, los modelos o la interfaz. En otras palabras, la expectativa de conseguir un piloto estabilizado y parametrizado para escalarlo a producción desaparece. Esto representa una **situación inédita** para las organizaciones.

El primer reto se encuentra en la propia decisión de escalado. En estas condiciones, ningún piloto reúne todas las condiciones o resuelve la **incertidumbre** al completo. Tal y como expresaba un participante, las empresas van a tener que afrontar el escalado con **información incompleta**. De hecho, el mejor candidato para escalar no es el piloto con mejor ROI, sino el que equilibre mejor los beneficios con su complejidad.

Una vez elegido un piloto, surge la pregunta de cómo escalar una tecnología que está viva y evoluciona a gran velocidad. La respuesta viene de un enfoque que no es nuevo: **DevOps**. Se trata de escalar en **iteracio-**

nes que sean más **rápidas** que el cambio de la tecnología, conectando desarrollo y operaciones desde el principio. Por ejemplo, si se lanza una nueva versión cada tres meses, pero los ciclos se renuevan cada dos semanas, hay oxígeno para incorporar los cambios.

Dado que en el escalado quedan muchas incógnitas por resolver, es crucial introducir **aprendizaje**, incorporando el *feedback* al final de cada sprint. Hace falta **escalar todo un ecosistema**, desde la seguridad hasta la calidad del dato. Hacer que todo el conjunto funcione de forma coordinada en cada ciclo es uno de los grandes retos.

“Es muy importante en cada iteración observar el comportamiento del usuario. Esto ayuda a diseñar la siguiente iteración, tanto en términos de producto IA como de comunicación hacia los empleados”

Carmen Contín Aylón
Jefa de Unidad Normativa

Ibercaja



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

3.3 Escalar una tecnología en movimiento

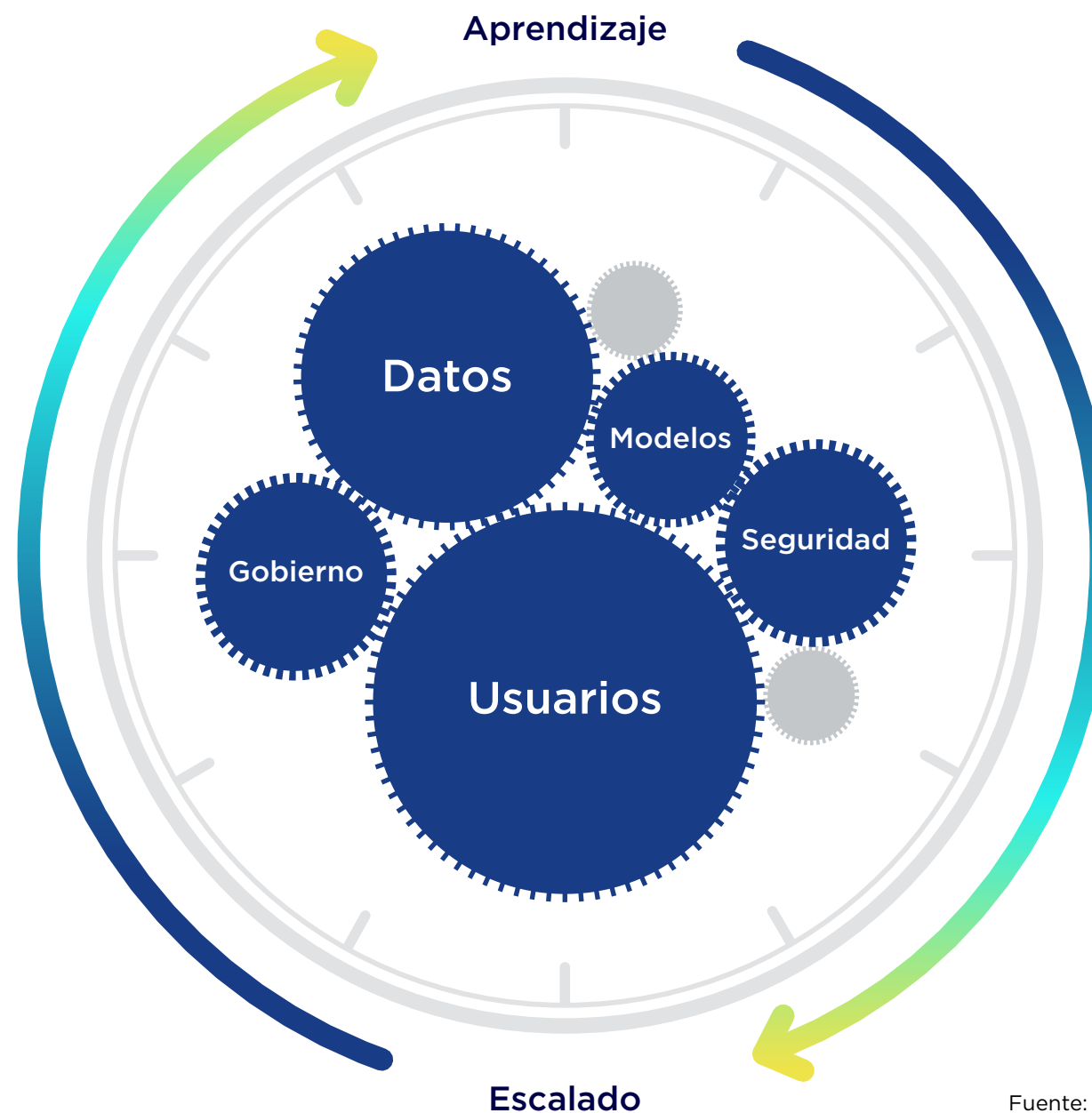
Al escalado tecnológico hay que añadirle un **despliegue de capacidades**, para que se pueda operar el ecosistema alrededor de la IA sin fricciones. Además, hay que ajustar la fiabilidad de los resultados, para lanzar la solución con las garantías que espera el usuario. Para lograrlo, es de gran ayuda partir de un histórico de resultados que permitan la comparabilidad (esta es la ventaja de que los pilotos partan de una iniciativa ya existente).

Cada proyecto tiene su propia dinámica. En algunos casos, es necesario trabajar en paralelo. Es decir, mientras se implementa una versión de IA generativa, hace falta trabajar en paralelo en la siguiente, de forma que se haga el salto de una a otra en el momento adecuado sin fricciones.

Además, el **escalado** se extiende a todos los **usuarios**, que se irán incorporando, a medida que la solución es más madura y fiable, en iteraciones con grupos cada vez más numerosos en vez de hacerlo mediante un *big bang*.

En conclusión, tal y como comentaba un directivo de un banco, lo más complejo no es la IA, sino todo lo que lleva alrededor. El gráfico muestra la complejidad del escalado.

Gráfico 7.
Escalar un ecosistema en movimiento



Fuente: Foundry, 2025

3.4 Controlar un ciclo de vida impredecible: enfoque de plataforma

La iniciativa no termina con el escalado. En realidad, la IA generativa sigue evolucionando a gran velocidad y los ciclos continuarán, aunque necesitarán de menos recursos.

Por ejemplo, es necesario **monitorizar** y **calibrar** los resultados constantemente, ya que puede perder precisión o surgir alternativas más eficientes. De hecho, hay un continuo riesgo de que la solución puede dejar de ser adecuada para el caso de uso. Este puede estar causado por la tecnología, el proveedor o el propio caso de uso.

Por este motivo, la empresa necesita controlar la capacidad de **cambiar de proveedor** o adaptar dinámicamente un caso de uso a otro modelo. Esto solo es posible si se ha puesto en marcha un enfoque

basado en una “**plataforma de plataformas**”. Se trata de que las entidades tengan libertad para cambiar de modelo o incorporar nuevos. De tal forma que no estén atadas a modelos específicos, ya sean especializados (ML - *Machine Learning*), generales (LLM - *Large Language Models*) o los que estén por venir (LQM - *Large Quantitative Models*).

Decidir cuándo implementar la plataforma no es fácil. Si la IA está centralizada en el Departamento de TI y hay una estrategia definida, es más fácil que se implemente desde el principio. Sin embargo, son pocas las entidades que parten de un enfoque de plataforma para construir una infraestructura flexible.

A medida que aumentan los casos de uso, adoptar este enfoque será inevitable, porque resolverá muchos problemas a la vez, desde la **gobernanza** hasta la **independencia tecnológica**.

Gráfico 8.

Hacia un modelo de plataforma



“Una plataforma de plataformas centralizada nos permite que al encontrar una solución podamos crear sinergias con otras unidades de negocio”

Ruben Andres Priego
CIO
Evobank

Fuente: Foundry, 2025

3.5 Preguntas para la acción

¿Quién elige qué iniciativas van a entrar en la fase piloto?

¿Hay una visión previa de “plataforma de plataformas” o el modelo se decide cuando hay una masa crítica de proyectos en escala? Además, una vez escalado, ¿qué recursos se dedican a mantener y supervisar el funcionamiento de las soluciones?

¿Se crea una estructura de gobierno específica para la IA generativa o está dentro de las estructuras de gobierno existentes? ¿Debe estar dentro de TI o en otro departamento?



4 Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

El impacto de la IA generativa va más allá de la propia organización y afecta a cómo los clientes acceden a los servicios y se relacionan con las entidades. Además, tiene **voz propia**, y esa voz se expresa con autoridad. Precisamente por eso, la confianza no puede darse por sentada y debe **construirse** de manera **sistemática** y **rigurosa**.

La confianza no descansa sobre un solo actor, sino que actúa como una **cadena** de transmisión que va desde los desarrolladores, hasta los empleados, la empresa en su conjunto y la sociedad.



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

4.1 Confianza del empleado en la IA

El empleado solo va a utilizar la IA generativa si confía en ella. ¿Cómo crear unos **cimientos** sólidos de confianza para que los empleados utilicen la IA sin reservas? La respuesta se apoya en tres pilares que se describen a continuación.

Calibrar las herramientas apoyándose en los empleados

Para que se utilice la IA generativa sin reservas, esta tiene que alinearse con cómo los trabajadores entienden la confianza.

En primer lugar, hace falta que la herramienta sea **fiable**. Y para saberlo se necesitan métricas objetivas. Una de las entidades entrevistadas indicaba que los primeros resultados alcanzaban una precisión de acierto de un 60% e hicieron falta varias iteraciones para alcanzar la fiabilidad buscada. Hay un cierto consenso sobre el valor mínimo de fiabilidad para extender el uso, que está en el 85%.

En segundo lugar, los empleados deben participar en la construcción de la fiabilidad. La razón es que estos van a **confiar más en un compañero** que en la propia IA. Por ello, en las iniciativas de con éxito,

las entidades han involucrado a un grupo **multidisciplinar** de usuarios internos, incluyendo tanto a los más intensivos como a los expertos, buscando su *feedback* para mejorar las métricas. A medida que los KPI elevan su nivel de calidad, se ha ido extendiendo el uso a un abanico más grande de usuarios.

En tercer lugar, la respuesta que entregue **la IA no debe ir sola**, sino acompañada de información. Al añadir las **fuentes** o contenido complementario, el empleado puede validar por sí mismo la respuesta o explicarla a otros actores, como por ejemplo un cliente.

La calibración no termina nunca, porque los modelos, la información y los casos de uso están en continua evolución. Por ejemplo, un margen de error que en un inicio era aceptable internamente, puede convertirse en un riesgo operativo si se traslada a la información de cliente.

“Definimos KPIs de confianza para elegir dónde utilizamos la IA. Además, tenemos en cuenta que se le exige más precisión que a un humano”

Ruben Andres Priego
CIO

Evobank



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

4.1

Confianza del empleado en la IA

Protocolizar los casos límite

La confianza en la IA se pone especialmente a prueba en situaciones límite. ¿Qué ocurre cuando la IA produce una **respuesta que contradice la experiencia?** Esto se conoce como “sorpresa de automatización”³, y es una amenaza para la confianza.

Para evitarla, las entidades necesitan una guía clara para actuar dentro de un **marco de responsabilidad**. Un ejemplo es la detección del fraude, donde pueden detectarse situaciones anómalas que antes estaban fuera del radar, pero al mismo tiempo, un falso positivo puede bloquear una transacción del cliente.

En estos casos límite, el empleado necesita saber cómo proceder. Por tanto, hace falta desarrollar **protocolos** que clarifiquen cuándo derivar una situación a un equipo especializado o a un supervisor.

Transparencia hacia el empleado

Hay una pregunta que está presente en la mente de los empleados, y es cómo la IA puede impactar en su continuidad en la organización. Además, circulan noticias y opiniones de todo tipo, lo que genera inquietud⁴.

En este punto, es necesario que las organizaciones sean **transparentes** a la hora de comunicar cómo la IA va a afectar a las personas. No se trata de aportar información descriptiva sobre GenAI, sino de explicar **proactivamente** cómo esta tecnología va a impactar en las diferentes funciones, evitando las ambigüedades. De otro modo, el empleado se creará sus propias hipótesis.

Si la transparencia se acompaña de **formación**, el empleado se sentirá más seguro y con control sobre su futuro. La capacitación facilita un mejor uso de la IA y reduce la brecha de habilidades entre diferentes áreas de la organización. Todo esto transmite el mensaje de que la empresa invierte en las personas y las hace más valiosas y empleables.

³ ACM: Understanding Automation Surprise in Non-Critical Highly Automated Driving: An Initial On-Road Probing Study | Adjunct Proceedings of the 16th International Conference on Automotive User Interfaces and Interactive Vehicular Applications.

⁴ FMI: AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity.

“Nuestro middle-management es esencial porque actúa como cadena de transmisión para el cambio”

David Claramunt
Director Conocimiento de Personas y Workforce Planning

Banco Sabadell



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

4.2 Confianza de la empresa en la transformación que trae la IA generativa

A medida que la IA se extienda por la organización, surgirá una cuestión: ¿hacia dónde se va a transformar la entidad? Los **roles** y **funciones** organizativos se van a **redefinir**, y cada grupo de empleados puede responder de distinta forma según como perciba la IA. Es mejor anticiparse para poder pilotar el cambio. Esto conlleva fijar la atención en varios aspectos:



Impacto y sensibilidad hacia la IA en las distintas áreas

La IA generativa va a impactar de forma distinta en cada empleado, dependiendo de su posición jerárquica, así como su área funcional. A corto plazo, las entidades entrevistadas no han detectado una actitud explícita de los empleados hacia la IA, pero todas asumen que, en el futuro, van a **tomar una posición** cuando experimenten los cambios.

Por ejemplo, un agente del *contact center* puede ver la IA como una amenaza que termine ocupando su puesto de trabajo; los mandos intermedios pueden

sentirse presionados porque tienen que gestionar una transformación a la vez que cumplen con sus objetivos de negocio; para la dirección, el uso de la herramienta debe demostrar resultados claros en términos de eficiencia o valor añadido para ser más competitivos.

Para gestionar la confianza es necesario entender el rol que desempeña cada uno de los actores. Por ejemplo, algunas entidades han identificado en los mandos intermedios un segmento de empleados clave.

4.2

Confianza de la empresa en la transformación que trae la IA generativa

Métricas para la transformación de las funciones de negocio

Gestionar la transformación funcional es complejo porque implica medir cómo cambia la forma de trabajar, e, incluso, la definición de cada puesto. Hace falta construir **indicadores** que sean capaces de detectar lo que cambia, y también **evaluar** si se avanza en la dirección adecuada.

Un ejemplo es el caso de los agentes de un *contact center*. Estos pueden reducir la necesidad de escalar problemas complejos al adquirir mayor autonomía, lo que podría transformar cómo se organizan los

niveles de atención. La confianza se construye cuando se desarrolla un conjunto de métricas y los empleados pueden observar cómo la IA mejora su autonomía y eleva la complejidad de las situaciones que resuelven, manteniendo el control sobre su trabajo.

Esta situación puede aplicarse a otras áreas de negocio, donde los empleados pueden **supervisar** su trabajo y sus capacidades. Por tanto, la confianza va se construye sobre la transparencia y claridad en la **evolución** del trabajo de los empleados.

Separar las implicaciones a corto y medio plazo

Si solo se tiene en cuenta el ROI para decidir sobre un caso de uso, se pueden **pasar por alto** implicaciones de gran alcance. Por eso es importante, considerar tanto el impacto tanto a corto como medio plazo porque hay **consecuencias** que no se detectan en las fases iniciales.

Por ejemplo, a corto plazo, es fácil aceptar la premisa de que una IA absorbe gran cantidad de conocimiento, reduciendo la dependencia de personal que puede ser escaso y caro. A medio plazo, si se adelgaza la base de empleados con una determinada función (ej. actuarios), se puede comprometer el negocio futuro. De hecho, un escenario posible es el de un cambio drástico en el mercado o la regulación.



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

4.3 Responsabilidad hacia la sociedad

Hasta ahora, la confianza en las entidades financieras y aseguradoras ha estado asociada a su solidez y solvencia. Al entrar la IA en juego, el foco de la confianza se **extiende** a la información que depositan los clientes, que abarca muchos aspectos de su vida y puede ser altamente **sensible**.



A pesar de que el sector está altamente regulado, dada la gran capacidad y versatilidad de la IA, esta puede impactar de forma **inadvertida** en la **privacidad** o accesibilidad de los clientes.

Llevar los principios éticos a la práctica

Las entidades han ido desarrollando unos principios éticos sobre el uso responsable de la IA (RAI). El reto es llevarlos a la práctica mediante **medidas concretas** para prevenir sesgos, discriminación o resultados injustos.

Esto conlleva desde establecer responsabilidades dentro de la organización hasta implantar herramientas. De momento, las entidades están concentrando los esfuerzos en el lado de los **datos** para

Por ello, el Banco de España ha anunciado que, apoyándose en las capacidades de la Agencia Española de Supervisión de la Inteligencia Artificial (AESIA), va a desarrollar una **regulación** para el sector⁵.

minimizar los sesgos. Por ejemplo, están documentando las fuentes con las que se entrenan los modelos o definiendo un responsable de su calidad.

Donde las entidades todavía tienen que avanzar es en el lado del uso, es decir, en las decisiones y el **impacto** en los clientes. Necesitan desarrollar una **vigilancia** y evaluación, por ejemplo, utilizando herramientas que hagan explicables las decisiones.

⁵ Expansión: Escrivá: "El Banco de España se prepara para ejercer la supervisión de la IA en la banca" | Banca

4.3

Responsabilidad hacia la sociedad

Usos inadecuados que pueden pasar inadvertidos

Las entidades financieras y aseguradoras se apoyan cada vez más en datos y analíticas para su actividad diaria, con el objetivo de *hiper-personalizar* la experiencia de los clientes. Actualmente, el amplio potencial de IA generativa puede hacer que se revele información sobre el **comportamiento** de los clientes que suponga una invasión inesperada de su privacidad.

Si este conocimiento influye de forma directa o indirecta en decisiones de la IA en relación con los clientes, estaría generando una **discriminación no intencionada**. Las entidades deberán prepararse para utilizar estos nuevos *insights* bajo un **marco ético**.

Cerrar la brecha de accesibilidad para toda la sociedad

Las generaciones más jóvenes están altamente digitalizadas y son más proclives a incorporar la IA, mientras que hay segmentos de la población que encuentran más dificultades con la tecnología.

Algunos ejemplos son los usuarios de edad avanzada, o bien personas con algún tipo de discapacidad que afecte a su comunicación. Para ellos, actualmente es complicado comunicarse con una máquina, por ejemplo, cuando se trata de introducir códigos complejos para autenticarse o validar una operación.

La IA generativa hace posible **superar las limitaciones de comunicación**, interactuando con ellos en un lenguaje comprensible. Es posible sustituir instrucciones

abstractas por un lenguaje natural adaptado a cada necesidad particular.

Esto puede extenderse a la **contratación** de los productos financieros y de seguros. Por ejemplo, un cliente sin educación financiera puede apoyarse en la IA generativa para encontrar un producto que se ajuste a sus necesidades. Además, puede aclarar detalles o cláusulas de forma accesible a sus conocimientos, evitando el uso de jerga.

En síntesis, la IA generativa puede **cerrar la brecha de accesibilidad**, bien sea por discapacidad o por limitaciones de conocimiento, reforzando la confianza y cercanía entre estas entidades y la sociedad.



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica

4.4 Preguntas para la acción

¿Quién es el responsable de construir la confianza que necesita la organización para adoptar la IA generativa? ¿Qué parte de la confianza se construye proyecto a proyecto y qué parte es transversal?

**¿Cuándo y cómo se implementa la confianza en una iniciativa de IA?
¿Desde el principio o se va resolviendo cuando surgen los retos?**

¿Qué medidas concretas se llevan a cabo para garantizar que se realiza un uso responsable de la IA generativa?



5 Recomendaciones

Este informe concluye con varias reflexiones sobre la situación actual del sector financiero y asegurador español:

Crear un mapa donde ubicar las iniciativas en perspectiva. Permite ver las iniciativas no solo por sí mismas, sino en relación con la organización. Es decir, cómo están alineadas con la estrategia corporativa, cómo se conectan entre sí y cómo se relacionan con las diferentes áreas de negocio. El mapa condensa la información de forma gráfica y permite guiar las decisiones de proyecto (ej. priorización).

Apuntar hacia la transformación. Las entidades están centradas en gestionar casos de uso individuales, pero no han decidido en qué se quieren transformar. Para poder diseñar de antemano los resultados y que no aparezcan como efectos sobrevenidos, se necesita una dirección clara. Por ello, se trata de combinar el aprendizaje de cada proyecto con una visión de transformación hacia la que apuntar.

Escalar con información incompleta. La IA generativa escala de forma distinta a las demás tecnologías. Evoluciona muy rápido y cambia mientras escala. Además, arrastra todo un ecosistema de elementos (gobierno o seguridad), así como personas. Por eso, nunca se va a contar con toda la información necesaria antes de pasar a producción. En consecuencia,



el aprendizaje se lleva al escalado mediante ciclos de iteraciones.

Elegir si moverse como pionero o seguidor. Cada organización debe encontrar su posición competitiva. Apostar por ser el primero conlleva estar dispuesto a un mayor coste y riesgo de exploración, y a cambio recoger antes los beneficios. Para ser seguidor hay que desarrollar la capacidad de observar y responder con agilidad para no llegar tarde al cambio disruptivo.

Ajustar la velocidad de adopción a la madurez del mercado: evitar excluir a clientes. La IA generativa va más allá de la propia empresa. Tiene el potencial de resolver muchas necesidades de los clientes, pero al mismo tiempo puede eliminar el contacto humano, erosionando la confianza. En otras palabras, algunos segmentos de la población pueden verse excluidos de un servicio para el que no están preparados. Se hace necesario calibrar la velocidad de la tecnología con la preparación de la sociedad.

6 Nota metodológica

Este informe ha sido elaborado por Foundry en colaboración con Cognizant, a partir de entrevistas personales en profundidad (EPP) y reuniones con directivos de los sectores bancario y asegurador español. Los participantes desempeñan roles estratégicos en áreas como la dirección de organización, gestión de personas, tecnología e innovación.

Las entrevistas permitieron explorar detalladamente las percepciones y experiencias de los participantes en la adopción de IA generativa en sus organizaciones. Esta metodología cualitativa, basada en preguntas abiertas y flexibles, facilitó la adaptación de las conversaciones según surgían nuevos temas relevantes.

El proceso de recopilación y análisis de datos se llevó a cabo entre octubre de 2024 y enero de 2025. Los resultados obtenidos se han incorporado a lo largo del informe.



Introducción

Un GPS para navegar por la IA generativa

Llevar la IA generativa a producción

Confianza del empleado, de la empresa y hacia la sociedad

Recomendaciones

Nota metodológica



FOUNDRY