

## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

Shahriar Parvarandeh, Ned Calder, Phil Le-Brun y Freddy Solis

**Distribuido por:** The New York Times Syndicate

**L**a inteligencia artificial está generando avances impresionantes para muchas empresas: automatiza el servicio al cliente, optimiza las cadenas de suministro y potencia el marketing. Sin embargo, aunque este progreso incremental es valioso, no prepara a las empresas para las grandes olas de disrupción impulsadas por la IA que se avecinan.

Los riesgos y costos de oportunidad de centrarse únicamente en el incrementalismo están bien documentados. La revolución digital que cobró impulso a finales de la década de 1990 es un ejemplo de advertencia. Las cadenas hoteleras digitalizaron sus operaciones e interfaces con los clientes, pero cedieron valor a nuevos competidores con modelos de

## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

negocio que daban prioridad a lo digital, como las agencias de viajes en línea y las plataformas de alojamiento y experiencias entre particulares. Las empresas de medios tradicionales digitalizaron su contenido, pero perdieron audiencia e ingresos publicitarios frente a las redes sociales, que transformaron la forma de crear, compartir, interactuar y monetizar los contenidos.

Con la IA avanzando más rápido que cualquier otro cambio tecnológico anterior, hoy en día los riesgos son aún mayores. Las empresas que se limiten a un enfoque incremental de la IA caso por caso corren el riesgo de quedarse rezagadas a medida que sus competidores redefinen rápidamente las industrias.

Un enfoque estratégico que combine dos caminos paralelos ofrece una solución viable. La “transformación A” aprovecha la IA para optimizar el modelo de negocio actual, refinando procesos, reduciendo costos y mejorando la experiencia del cliente. La “transformación B” crea nuevos modelos de negocio impulsados por IA, desbloqueando oportunidades y redefiniendo los mercados. Cada una de estas transformaciones sigue una estructura diferente. La transformación A se implementa dentro de la organización existente, aprovechando las capacidades establecidas y siguiendo los procesos tradicionales de presupuestación anual diseñados para ejecutar y mejorar continuamente un modelo de negocio predecible. La transformación B, en cambio, se beneficia de una estructura separada, similar a una empresa emergente, con



**Con la IA avanzando más rápido que cualquier otro cambio tecnológico anterior, hoy en día los riesgos son aún mayores. Las empresas que se limiten a un enfoque incremental de la IA caso por caso corren el riesgo de quedarse rezagadas a medida que sus competidores redefinen rápidamente las industrias.**

talento emprendedor y una cultura diferenciada, además de métricas de éxito y financiamiento enfocados en el descubrimiento y desarrollo de nuevos motores de crecimiento.

Existen pasos prácticos que los líderes pueden seguir para superar los obstáculos y llevar a cabo una transformación dual de manera efectiva. A continuación,

exploraremos cómo las empresas líderes están aprovechando tres enfoques clave para impulsar sus propias transformaciones con IA.

### 1. LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS PARA ANTICIPAR CAMBIOS DISRUPTIVOS

La IA avanza a una velocidad sin precedentes, lo que significa que las organizaciones que no logren anticiparse a las disrupciones corren el riesgo de ser sorprendidas por la competencia. La planificación de escenarios permite a los líderes explorar múltiples futuros posibles, poner a prueba sus estrategias actuales e identificar oportunidades emergentes antes de que se conviertan en tendencias dominantes.

Una importante aerolínea llevó a cabo un extenso ejercicio de planificación de escenarios para explorar cómo las tecnologías emergentes (como el aprendizaje automático, la IA generativa, la visión por computadora y la robótica avanzada) podrían transformar su modelo de negocio y la industria de viajes en general. Al analizar diversos escenarios futuros, la aerolínea buscaba anticiparse a las necesidades de los clientes, identificar oportunidades operativas y detectar posibles disrupciones en los próximos años.

El proceso comenzó con un análisis de las partes interesadas y del ecosistema, identificando las necesidades de clientes, reguladores y socios, como aeropuertos y control del tráfico aéreo, al



Harvard Business Review (NYT)  
¿El incrementalismo está  
frenando su estrategia de IA?

Establecer una visión compartida en el liderazgo es fundamental para la transformación de la IA. Sin ella, las empresas corren el riesgo de fragmentarse: algunos líderes avanzan, otros dudan y el impulso se ralentiza.

tiempo que se consideraban las restricciones que estos grupos podrían imponer a la adopción de la IA. Las evaluaciones tecnológicas analizaron la madurez y escalabilidad de las soluciones de IA para definir qué aplicaciones estaban listas para implementarse a corto plazo y cuáles requerían inversiones a largo plazo. El equipo también analizó las innovaciones en industrias adyacentes y no relacionadas para detectar señales tempranas de cambio.

Esto se complementó con un proceso de ideación centrado en la “posibilidad”, en el que la aerolínea imaginó cómo la IA podría redefinir la productividad, la eficiencia operativa y la experiencia del cliente, desde la optimización de rutas hasta la personalización de servicios.

Los hallazgos revelaron dos caminos claros de transformación. Para el negocio principal (transformación A), la aerolínea priorizó los casos de uso de IA con impacto inmediato, respaldados por tecnologías como el mantenimiento predictivo, los chatbots de IA generativa

y la visión por computadora para mejorar los servicios de asistencia en tierra. Al mismo tiempo, la aerolínea desarrolló una innovación en su modelo de negocio (transformación B) mediante el desarrollo de agentes de viaje inteligentes impulsados por IA, capaces de planificar y reservar itinerarios personalizados en vuelos, hoteles y experiencias, lo que le permitió generar ingresos a través de comisiones en todo el ecosistema de viajes.

## 2. ALINEAR EL LIDERAZGO CON EL POTENCIAL TRANSFORMADOR DE LA IA

Establecer una visión compartida en el liderazgo es fundamental para la transformación de la IA. Sin ella, las empresas corren el riesgo de fragmentarse: algunos líderes avanzan, otros dudan y el impulso se ralentiza. Aunque la verdadera alineación es un proceso que consta de varias etapas, realizar un ejercicio de alineación del liderazgo puede acelerar el proceso al revelar diferentes puntos de vista, fortalecer la convicción y definir una dirección clara.

En una empresa de tecnología industrial de la lista Fortune 500, el equipo directivo tenía perspectivas muy diferentes sobre la IA. Algunos la consideraban transformadora y vislumbraban un futuro en el que las cámaras con IA sustituirían a los costosos y sofisticados sensores de sus productos de medición. Otros se mostraban escépticos, tachando a la IA como una “moda pasajera” que distraía la atención de las prioridades del negocio. Un tercer grupo se mostraba curioso pero inseguro, luchando por comprender su verdadero potencial y sus implicaciones.

Estas diferencias plantearon cuestiones críticas sobre el verdadero potencial de la IA, la rapidez con la que la empresa debería actuar y las áreas en las que debía enfocarse. Para alinear las perspectivas y fortalecer la convicción, los 50 principales ejecutivos de la empresa se reunieron en una sesión estratégica de medio día dedicada a la IA.

La reunión dejó en claro la necesidad de actuar con urgencia tanto en las ope-

## ¿El incrementalismo está frenando su estrategia de IA?

raciones centrales como en las nuevas áreas de crecimiento. Al finalizar la sesión, los ejecutivos se alinearon en una serie de proyectos piloto “faro” diseñados como prototipos para una adopción más amplia, marcando un punto de inflexión significativo en la estrategia de IA de la compañía. También crearon un centro de capacidades para proporcionar los procesos, recursos y gobernanza necesarios para ampliar la IA. Este centro apoya el desarrollo de estrategias y casos de uso, al tiempo que colabora con los grupos de productos para dotar de recursos y avanzar en los proyectos piloto de transformación (A y B).

Para la transformación A, el liderazgo se comprometió a implementar soluciones impulsadas por IA en su centro de contacto para mejorar la eficiencia de las ventas y la interacción con los clientes. Para la transformación B, priorizaron el desarrollo de sensores definidos por software impulsados por IA, lo que cambiaría el modelo de negocio de la empresa de la venta de hardware a la venta de software.

### 3. CONVERTIR LAS CAPACIDADES INTERNAS EN OPORTUNIDADES DE MERCADO

Construir nuevos modelos de negocio impulsados por IA es un reto, pero las empresas no tienen que empezar desde cero. Al aprovechar su experiencia, datos e infraestructura interna, pueden expandir la IA más allá de sus propias operaciones, convirtiendo las capacida-



**Construir nuevos modelos de negocio impulsados por IA es un reto, pero las empresas no tienen que empezar desde cero. Al aprovechar su experiencia, datos e infraestructura interna, pueden expandir la IA más allá de sus propias operaciones, convirtiendo las capacidades internas en ventajas competitivas en nuevos mercados.**

des internas en ventajas competitivas en nuevos mercados.

Para Shell, la IA no era solo una herramienta de eficiencia, sino una prioridad estratégica. El liderazgo se comprometió a integrarla en todas sus operacio-

nes globales, centralizando recursos, infraestructura y talento para coordinar más de 100 aplicaciones desarrolladas y destinar sus inversiones en las oportunidades de mayor impacto dentro de su transformación A.

Más allá del ahorro de costos, cada implementación amplió el alcance y la profundidad de sus datos, mejoró la capacidad predictiva de la IA y fortaleció su base para futuras aplicaciones. Por ejemplo, cada solución de mantenimiento predictivo recién implementada generó flujos continuos de datos sobre el rendimiento de los equipos, lo que permitió ampliar los conocimientos y potenciar nuevas aplicaciones basadas en IA.

Sobre esta base, Shell colaboró con C3 AI, Microsoft y Baker Hughes para lanzar la Open AI Energy Initiative, una plataforma diseñada para establecer estándares en la industria y comercializar soluciones impulsadas por IA. Este esfuerzo fue un elemento clave en la transformación B, ya que la empresa buscó aprovechar las capacidades internas de IA para obtener una ventaja competitiva en nuevos mercados.

La IA está reescribiendo las reglas de la competencia, presentando tanto oportunidades extraordinarias como desafíos existenciales. Para las empresas establecidas, el camino a seguir no siempre es claro, pero al adoptar una transformación dual, pueden fortalecer sus operaciones actuales mientras dan pasos audaces para prosperar en esta nueva era.