DEC

Foro-ia

La Experiencia de Cliente en la era de la IA

Cómo la IA generativa está cambiando la relación entre empresas y clientes.

Asociación DEC | Foro IA
Noviembre 2026



PUBLICADO POR

Asociación DEC

Foro IA

PRESIDENTE DE DEC

Mario Taguas, Subdirector Gral Adjunto de Desarrollo de Negocio y Clientes en Mutua Madrileña.

PRESIDENTE DE FORO IA

Fernando Polo, CEO de Good Rebels.

EQUIPO DE TRABAJO

Nacho Torre, Vocal de la **Asociación DEC** y Director de Estrategia, Transformación y Dato. Director General en **Ibercaja.**

Fernando Polo, presidente de **Foro IA** y CEO de **Good Rebels.**

Rosa Aldana, Head of Integrated Strategy en **Ogilvy.**

María Dolores Méndez Aparicio, Doctora en Economía, Profesora de la **UOC y EADA** Business School, Manager de Aplicaciones en **Mutua Madrileña.**

Miguel Artiach, Director de Experiencia de Paciente en **Miranza.**

Agustín Rosety, Socio Director y Fundador de **Moebius Consulting.**

Isabel R. Benítez, responsable de Comunicación de **Foro IA.**

Laura Solano, Subdirectora de la **Asociación DEC**.

Cristina Moreno, Técnico de Operaciones y Eventos.

COLABORADORES

Lorenza Buitrago, Especialista en Experiencia del Paciente, **QuirónSalud.**

José María Alcázar, Jefe Corporativo de Evaluación Asistencial y Seguridad del Paciente, **QuirónSalud.**

Josu Madariaga, Director de Experiencia del Cliente, **Eroski.**

Azucena Gallardo, Responsable SAC, **Eroski.**

Antonio Díaz, Director General, **Evoluciona by Intelcia**, Spain & Latam.

Manuel Fernández-Moya, Data Science Director, **Stiga.**

Antonio Arjonilla, Director de Desarrollo de Negocio, **Stiga.**

Noviembre 2026, Madrid.
Todos los derechos reservados © DEC © Foro IA

CONTENIDOS

01. Introducción 4

02. Resultados encuesta 7

03. IA en la Onda del Cliente 12

1. Identidad única 13
2. Impulso organizativo 17
3. Implicación de las personas 21
4. Interacciones 24
5. Interpretación y acción 30

04. Roadmap 33

05. Métricas 40

06. Cierre 44

07. Casos de uso 47

Quirónsalud 1 48

Quirónsalud 2 50

Eroski 52

Intelcia 54

Ibercaja 56

Stiga 58

08. Referencias bibliográficas 60

INTRODUCCIÓN

Cuando conversar deja de ser caro

01

Cuando conversar deja de ser caro

En octubre de 2024, el Foro IA y la Asociación DEC firmamos un acuerdo para impulsar la aplicación de la inteligencia artificial a la experiencia de cliente. DEC aportaba su conocimiento de la disciplina, su comunidad de profesionales y una metodología propia, la Onda del Cliente. Desde el Foro IA, aportábamos nuestra experiencia en IA generativa aplicada al marketing, la comunicación y la experiencia de cliente, y una convicción que llevamos tiempo defendiendo bajo el concepto de ***Humanidad Aumentada*: la tecnología tiene sentido cuando amplía nuestras capacidades y mejora nuestras vidas.** Este documento es resultado de esa colaboración.

Durante las últimas dos décadas, buena parte de la gestión de la experiencia de cliente ha consistido en administrar recursos escasos. No podíamos escuchar individualmente a millones de clientes, analizar todas sus conversaciones ni adaptar cada interacción a sus circunstancias. Por eso desarrollamos modelos de segmentación, mapas de experiencia, encuestas por muestreo o guiones de atención. Eran soluciones razonables para un mundo en el que prestar atención individualizada resultaba demasiado costoso.

La IA generativa está cambiando esa ecuación. Hoy podemos analizar todas las reclamaciones de una compañía, interpretar lo que nos dice un cliente a las tres de la madrugada o mantener millones de conversaciones simultáneas con un grado de personalización impensable hace apenas unos años. Y los agentes de IA empiezan, además, a resolver problemas y ejecutar tareas que hasta ahora siempre requerían la intervención de una persona.

Ahora bien, **si conversar deja de ser caro, ¿qué es lo que pasa a tener valor?**

Los profesionales de CX llevan años utilizando inteligencia artificial para predecir abandonos, clasificar solicitudes o analizar el sentimiento de los clientes. Pero los modelos generativos y los nuevos sistemas agénticos abren posibilidades muy diferentes. Y, como suele ocurrir con las grandes transformaciones tecnológicas, algunas de las mayores dificultades no están en la propia tecnología.

La primera es organizativa. Según la encuesta realizada a la comunidad DEC, casi la mitad de las organizaciones sigue explorando las posibilidades de la IA. Los modelos avanzan a una velocidad extraordinaria, pero nuestras organizaciones no siempre pueden seguirles el ritmo. Integrar la tecnología en los procesos, conectar los datos y decidir hasta dónde queremos delegar exige cambios que van bastante más allá de contratar nuevas herramientas.

La segunda tiene que ver con el papel de las personas. Durante un tiempo, algunas compañías han competido por ver quién conseguía automatizar más interacciones, pero la experiencia empieza a demostrar que no siempre es una buena idea hacerlo. Hay conversaciones que un sistema puede resolver mejor y más rápido que un humano, pero también hay momentos en los que

el cliente necesita hablar con alguien que comprenda su situación y pueda hacerse responsable de lo que ocurre. Decidir cómo combinar ambas capacidades será una de las grandes responsabilidades de quienes dirigen la experiencia de cliente y tendrá consecuencias directas sobre la percepción de las marcas. La normativa española, además, refuerza el derecho a la atención humana.

La tercera transformación es quizá la que más me interesa personalmente. **Estamos pasando de diseñar experiencias exclusivamente para personas a tener que pensar también en sus agentes de IA.** Cada vez más consumidores recurren a modelos de lenguaje para informarse sobre productos y servicios, y la aparición de agentes personales como Muse o Instinct en 2026 apunta a un cambio todavía mayor: sistemas capaces de comparar ofertas, negociar condiciones, tramitar reclamaciones o cancelar suscripciones en nombre de sus usuarios.

Esto puede tener consecuencias enormes. Muchas empresas se benefician de que sus clientes no tengan tiempo de comparar, revisar condiciones o cambiar de proveedor. Llevamos años pagando una especie de impuesto a la pereza. Pero un agente de IA no se cansa, no se olvida de revisar una factura y no tiene ningún inconveniente en completar un formulario interminable para ahorrar diez euros. Las empresas tendrán que acostumbrarse a competir por clientes mucho mejor informados y capaces de actuar. La fidelidad dependerá cada vez menos de las fricciones que dificultan marcharse y más de las razones que tenemos para quedarnos.

Este documento pretende ayudar a los profesionales y responsables de experiencia de cliente a entender estos cambios y prepararse para ellos. Hemos partido de una encuesta propia para conocer el punto de partida de las organizaciones, utilizado las cinco dimensiones de la Onda del Cliente para explorar oportunidades y riesgos, y desarrollado una hoja de ruta con indicadores que permitan medir los avances. También hemos incorporado experiencias reales de compañías que ya están trabajando en esta dirección, incluidos algunos aprendizajes que no aparecen en las presentaciones triunfalistas sobre inteligencia artificial.

Durante años hemos tenido que elegir dónde dedicar nuestros recursos para escuchar y atender mejor a los clientes. La IA nos permite hacer muchas cosas que antes eran inviables económicamente. Eso es una oportunidad extraordinaria, pero también nos obliga a plantearnos preguntas nuevas. Porque **poder hablar con todos nuestros clientes no significa necesariamente saber escucharlos.**

Fernando Polo
Presidente de Foro IA y CEO de
Good Rebels

RESULTADOS ENCUESTA

La IA generativa en CX: los datos

02

La IA generativa en CX: los datos

En todo proceso de cambio hay un paso fundamental y es saber dónde estamos. Entender bien cuál es el punto de partida nos permite definir qué necesitamos para llegar a nuestro objetivo y cuando hablamos del proceso de comprensión y adopción de la IA generativa no es diferente.

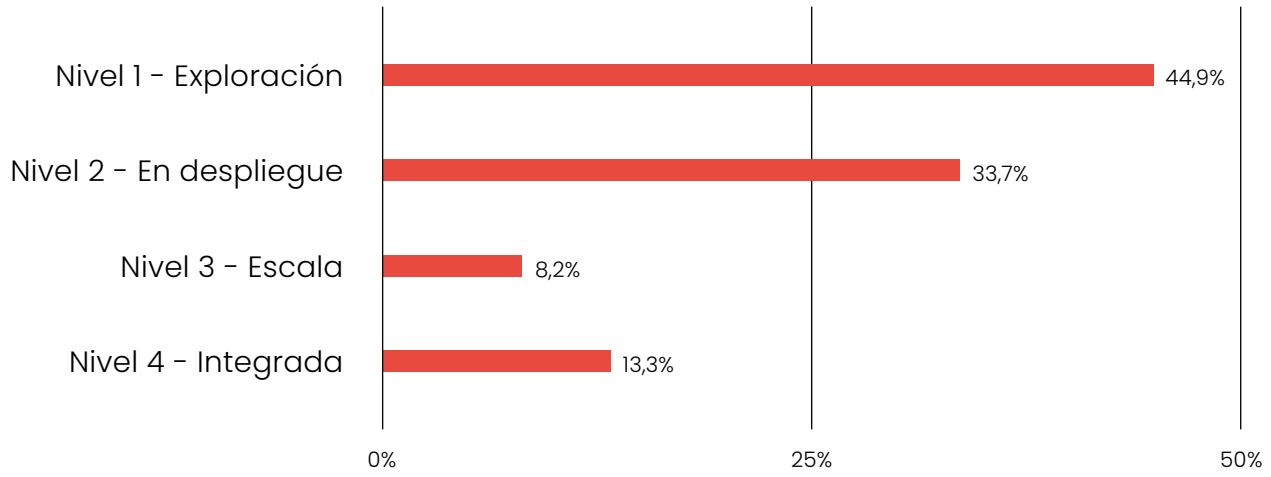
De ahí que, antes de empezar a analizar qué aporta esta tecnología a cada uno de los pilares de la Onda del Cliente, decidiéramos preguntar a las organizaciones que componen DEC cuánto y cómo están usándola. La encuesta fue realizada entre el 20 de abril y el 6 de mayo de 2026 y recoge 102 respuestas de profesionales vinculados a la comunidad DEC. Se trata de una consulta descriptiva, sin un diseño muestral que permita extrapolar sus resultados al conjunto de las empresas españolas, pero que nos brinda un punto de partida sobre el que seguir trabajando e investigando.

Una adopción que avanza, pero todavía no se ha consolidado

Los resultados nos ofrecen una fotografía de una adopción todavía en desarrollo, con oportunidades claras y desafíos que van más allá de la propia tecnología.
En la encuesta, se preguntó a los socios de DEC por el grado de adopción y uso de la IA en CX tanto en general como para cada una de las dimensiones de la Onda del Cliente.

A la primera pregunta el **44,9 % respondió que su organización estaba en fase de exploración**, con pilotos puntuales. Otro 33,7 % señala que ya está desplegando varios casos de uso con responsables y métricas definidos. Los porcentajes son menores en las fases más avanzadas: solo un 8,2 % declara haber alcanzado la escala (casos de uso replicables con estándares definidos y sistemas de seguimiento) y un 13,3 % considera que la IA está integrada por completo en sus operaciones, que sería el nivel más alto de implementación.

Nivel de implementación (% de respuestas sobre el total)



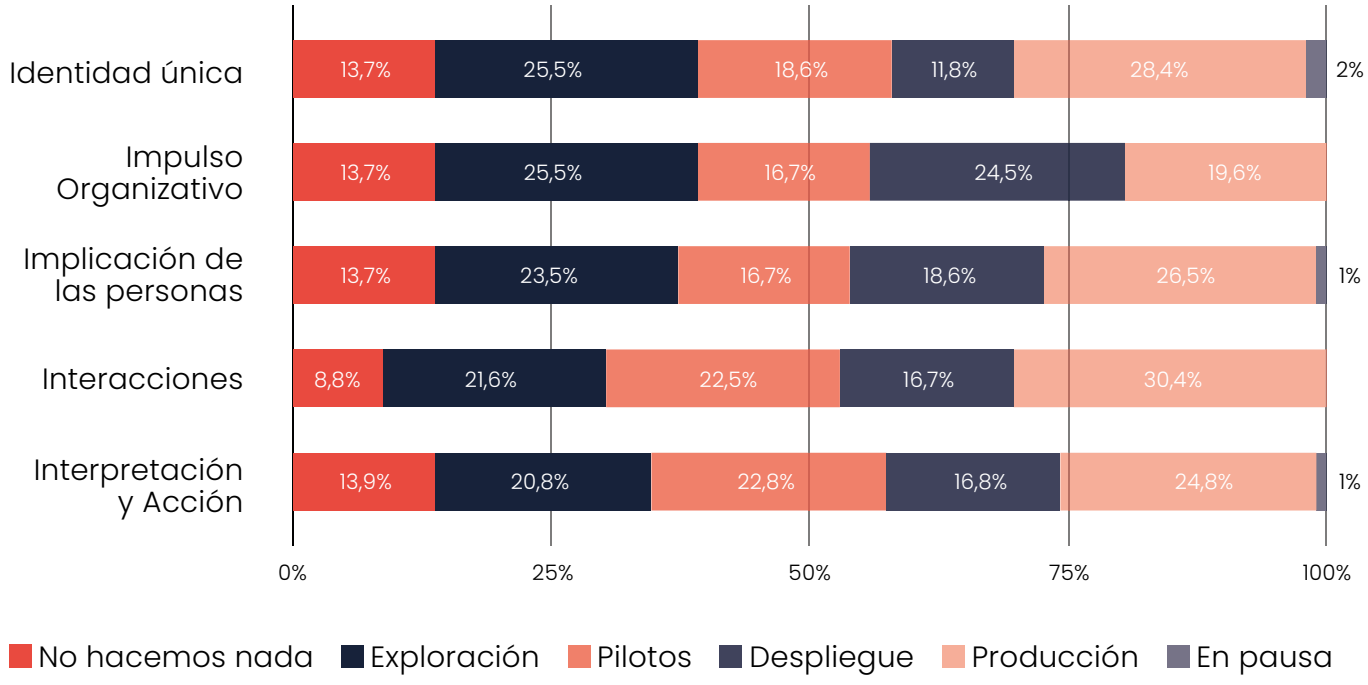
Estos datos muestran que la experimentación sigue ocupando un lugar importante entre las organizaciones participantes. También apuntan a un desafío para los equipos de CX: conseguir que las iniciativas que demuestran su utilidad puedan extenderse a otros procesos, equipos o canales, y mantenerse en el tiempo.

En este tránsito, la tecnología es solo una parte de la ecuación. Resulta igualmente necesario identificar problemas concretos, asignar responsabilidades y establecer criterios de evaluación que permitan decidir qué aplicaciones merece la pena desarrollar. La madurez no depende únicamente del número de herramientas implantadas, sino también de la capacidad de utilizarlas de forma coherente con la estrategia de experiencia de cliente.

Las interacciones con el cliente lideran la aplicación

El análisis de madurez IA por dimensiones de la Onda del Cliente de DEC permite observar dónde se concentra la actividad y en qué fase de desarrollo se encuentra.
Si usamos como referencia el nivel más alto ("en producción"), **entre todos los pilares de la Onda es interacciones la que se sitúa a la cabeza,** con 30,4 % de las organizaciones en esa fase. También es la dimensión que registra menos organizaciones sin iniciativas (8,8 %). Aunque las diferencias con otras dimensiones son reducidas, el resultado apunta a la importancia que están adquiriendo las aplicaciones de IA generativa en los puntos de contacto con el cliente.

Nivel de adopción de la IA generativa por cada dimensión de la Onda del Cliente



Base: 102 respuestas por dimensión, excepto Interpretación y Acción (101 respuestas válidas).
Los porcentajes reflejan la fase de aplicación de la IA generativa declarada por los participantes en cada una de las cinco dimensiones de la Onda del Cliente de DEC.

Es una tendencia coherente con otras investigaciones. McKinsey[1] identifica la automatización de la atención al cliente entre los casos de uso habituales de la IA y documenta experiencias que comienzan con asistentes conversacionales para extender después sus capacidades a otros procesos.

Este interés puede explicarse, en parte, por la existencia de aplicaciones concretas suficientemente desarrolladas para aplicarse a escala (de automatización de interacciones, de apoyo a los agentes humanos…) y de indicadores operativos que permiten evaluar sus resultados. Es una dimensión en la que, además, la tecnología no entra por primera vez con la irrupción de la IA generativa; por el contrario, muchas organizaciones ya tienen experiencia previa en automatización de este tipo de procesos. Le sigue Identidad Única (28,4 % de respuestas en producción). Esta dimensión comprende aplicaciones relacionadas con la creación de contenidos, el tono de marca y la coherencia de las comunicaciones.

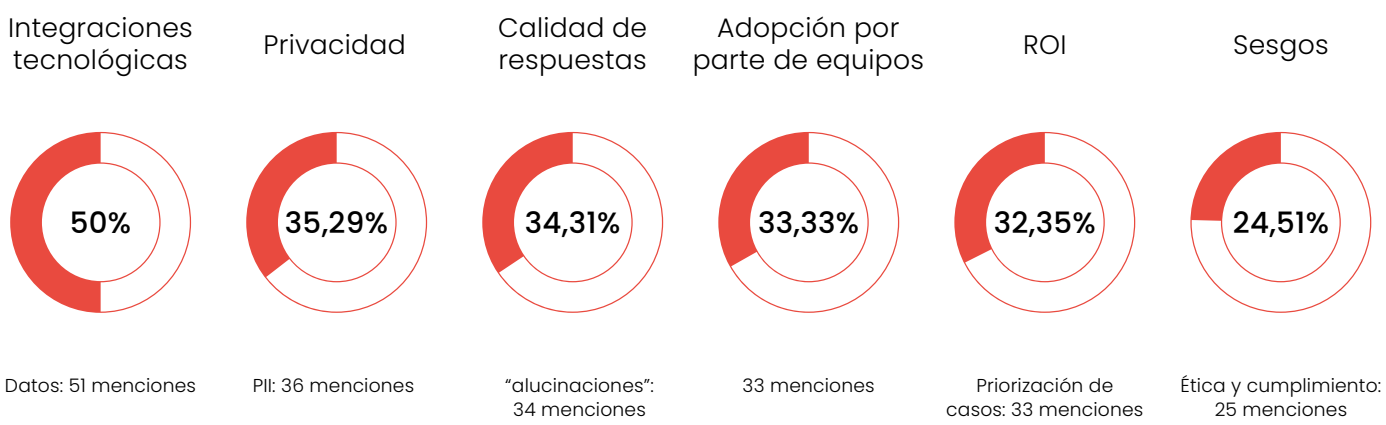
Para CX, abre posibilidades de adaptar los mensajes a diferentes clientes y contextos, manteniendo una identidad reconocible en los distintos puntos de contacto.

En cualquier caso, las diferencias entre dimensiones son moderadas y deben interpretarse con cautela. Lo que sí nos sugieren estos resultados es que la IA generativa está encontrando aplicaciones en distintos ámbitos de CX, aunque con ritmos de desarrollo diferentes.

El principal obstáculo está en la integración tecnológica y los datos

Conocido el nivel de implantación, la respuesta natural es "por qué", qué explica el nivel de desarrollo de las aplicaciones de cada dimensión, y en este punto tan importante es comprender qué lleva a apostar por un caso de uso como qué está frenando otras aplicaciones.

Principales barreras:



Base: 102 respuestas. Pregunta de respuesta múltiple en la que los participantes podían seleccionar varias barreras o riesgos para la adopción de IA generativa en sus organizaciones. Los porcentajes indican la proporción de participantes que señaló cada barrera sobre el total de respuestas recibidas. Por ello, su suma supera el 100 %.

En lo que se refiere a las barreras en la adopción de la IA generativa, la dificultad más mencionada por los participantes es la **integración tecnológica y de datos**, señalada en 51 de las 102 respuestas (50 %). Es un resultado significativo para CX, una función que necesita conectar información procedente de distintos sistemas y canales para ofrecer experiencias consistentes.

Las principales barreras identificadas son coherentes con las que recoge la investigación internacional. El informe State of Service de Salesforce (2025)[2], basado en las respuestas de 6.500 profesionales de atención al cliente, también destaca la seguridad, la precisión de las respuestas, la falta de conocimientos especializados y la fragmentación tecnológica entre los obstáculos para implementar IA.

"Una experiencia consistente depende tanto de las capacidades tecnológicas como de la coordinación entre canales, procesos y personas."

Avanzar en la adopción de IA generativa requiere, por tanto, algo más que disponer de herramientas adecuadas. Las organizaciones necesitan conectar sistemas y datos, garantizar la fiabilidad de las soluciones y preparar a los equipos para incorporarlas a su trabajo cotidiano.

De los pilotos al valor para el cliente

De estos resultados extraemos dos derivadas. Por un lado, nos queda claro que la IA generativa ya está presente en las distintas dimensiones de la experiencia de cliente, aunque muchas organizaciones todavía están explorando sus posibilidades o dando los primeros pasos para extender su aplicación.

Por otro, abren todo un universo de nuevas preguntas relacionadas con dónde puede aportar más valor esta tecnología, qué condiciones deben reunir las organizaciones para pasar de la experimentación a una adopción más estructurada, y cómo comprobar que las mejoras en eficiencia se traducen en mejores experiencias para los clientes. A estas cuestiones les dedicaremos los próximos capítulos de este documento.

IA EN LA ONDA DEL CLIENTE

La Onda del Cliente desde la perspectiva de la IA

03

1. Identidad única

La Identidad única define los beneficios, emociones, atributos y principios de experiencia que hacen que una marca resulte reconocible y diferencial. Establece qué queremos que clientes y empleados sientan, reconozcan y recuerden de la marca, e identifica los momentos en los que esa identidad debe hacerse especialmente visible, a través de un tono y unos comportamientos reconocibles



¿Cómo ayuda la IA a crear una Identidad única?

La IA nos puede ayudar a pasar de una identidad enunciada e intuida a una identidad única evidenciada, tangible y accionable por personas y máquinas. La IA no debe asumir las decisiones sobre "quién" es la marca, cuáles son sus valores y cómo deben expresarse, pero sí puede ayudar a descubrirla, formularla, contrastarla, tangibilizarla y traducirla en criterios y acciones concretas.

1. Descubrir: hacer visible la identidad existente.
Antes de formular quién quiere ser la marca, la IA puede ayudar a comprender cómo está siendo percibida. Una de sus principales aportaciones es la capacidad de analizar y relacionar información dispersa y heterogénea, procedente de fuentes que tradicionalmente resultaban difíciles de examinar de forma conjunta.

En el análisis de la Voz del Cliente y la Voz del Empleado, a través de documentos, comunicaciones, conversaciones, encuestas, reclamaciones, reseñas y testimonios, la IA generativa facilita y agiliza la identificación de patrones de comportamiento y tonos en el lenguaje, emociones recurrentes y contradicciones entre la identidad declarada —a veces dispersa, fragmentada y no formalizada— y la vivida.

Este análisis también puede mantenerse a lo largo del tiempo, ayudando a detectar cambios en las percepciones de clientes y empleados. El objetivo es detectar cualquier deriva, pérdida de diferenciación o nuevo gap entre lo que la organización quiere entregar y lo que realmente deja como recuerdo.

2. Formular: ampliar y contrastar las opciones estratégicas.

La IA generativa puede producir y comparar distintas formulaciones de la promesa de marca, sus atributos, los principios de experiencia y los territorios de diferenciación. También puede ayudar a analizar propuestas de la competencia y detectar debilidades en las formulaciones propias, como una propuesta demasiado genérica, poco distintiva, poco creíble o contradictoria con la cultura. La organización y las personas conservan siempre la decisión. La IA actúa como copiloto, ampliando las alternativas que pueden explorar los equipos responsables de definir la identidad.

3. Tangibilizar: convertir los valores en una herramienta de entrega de la experiencia de marca.

Una identidad de marca cobra sentido cuando sus valores se traducen en comportamientos reconocibles para el cliente. El principal valor de la IA no consiste en redactar mejor los valores, sino en ayudar a convertirlos en experiencia, conversaciones y comportamientos observables.

> Por ejemplo, una marca que sitúa la transparencia entre sus valores puede utilizar la IA para mejorar sus comunicaciones y hacerlas más claras y cercanas. Sin embargo, también puede ir un paso más allá y usar estas soluciones tecnológicas para explorar cómo debería expresarse ese compromiso ante una reclamación, un error de servicio o una consulta comercial: qué información ofrecer, cómo reconocer una limitación o qué promesas evitar. Esta capacidad permite desarrollar y contrastar distintas formas de expresar la identidad, que después pueden servir como referencia tanto para los profesionales como para los sistemas generativos que interactúan con los clientes.

4. Codificar: convertir la identidad de marca en reglas, ejemplos y criterios que la IA pueda comprender y utilizar.

Para que los sistemas de IA puedan aplicar de forma coherente la identidad de una marca, necesitan disponer de criterios explícitos sobre sus valores, principios de experiencia, lenguaje y límites de actuación. La IA generativa también puede ayudar a organizar y formular ese conocimiento.
Una Identidad Única no significa decir siempre lo mismo ni tratar a todos de la misma manera. El reto está en preservar los principios esenciales de la marca mientras cada conversación o consulta se adapta al momento, canal, perfil de cliente o situación emocional. Estos copilotos ofrecen una oportunidad de ser sólidos y coherentes sin uniformidad.

5. Probar: someter la identidad a situaciones reales antes de desplegarla

La IA permite explorar cómo se expresaría la identidad de marca ante situaciones diversas, incluidas algunas difíciles de reproducir en las pruebas habituales. Por ejemplo, ante una reclamación compleja, un error de servicio o una comunicación dirigida a clientes con necesidades diferentes.

En esta fase, la IA puede simular distintos perfiles de clientes y empleados para contrastar hipótesis, detectar contradicciones y someter la propuesta de identidad a escenarios difíciles o poco frecuentes. Estos usuarios sintéticos permiten explorar más alternativas y anticipar posibles reacciones, pero sus respuestas deben interpretarse como hipótesis de trabajo, no como evidencias concluyentes. No reproducen por completo la experiencia, las emociones ni el contexto de las personas reales. Por eso, sus resultados no sustituyen la validación con clientes.

6. Vigilar la marca contada por otros: cómo la describen los asistentes de IA

Hasta ahora, la identidad de una marca se expresaba sobre todo en sus propios canales, pero, cada vez más, la primera descripción que recibe un cliente la elabora un asistente de IA que resume, compara y recomienda a partir de lo que encuentra publicado sobre ella. Esa versión de la marca no la controla la organización, pero sí puede influir en ella.

Es lo que empieza a conocerse como optimización para motores generativos (GEO): revisar periódicamente cómo describen los principales asistentes la propuesta de la compañía, qué atributos le asignan, con quién la comparan y en qué se equivocan, y asegurarse de que la información que la sustenta (productos, condiciones, políticas, compromisos) es pública, coherente, estructurada y verificable.

En este entorno, la reputación deja de ser solo una narrativa y pasa a ser también una cuestión de arquitectura de datos. La misma codificación que sirve para orientar a los sistemas propios sirve para que los ajenos entiendan bien a la marca.



Los riesgos del uso de la IA generativa para la Identidad de la marca

Los modelos generativos pueden ofrecer **análisis incompletos o sesgados de las percepciones de clientes y empleados,** así como formular propuestas de identidad aparentemente sólidas, pero poco diferenciadas o desconectadas de la realidad de la organización. Esta cautela es especialmente importante cuando se utilizan perfiles sintéticos para contrastar propuestas de marca: sus respuestas pueden ayudar a explorar hipótesis y detectar posibles contradicciones, pero no sustituyen la experiencia ni las opiniones de personas reales.

El segundo riesgo tiene que ver con la facilidad para producir y adaptar contenidos, que puede acabar provocando una **pérdida de coherencia y diferenciación.**

Preservar una identidad reconocible exige, por tanto, mantener el criterio humano sobre las decisiones estratégicas y contrastar los resultados que arroja la máquina. La IA puede explorar, sintetizar, proponer y probar, pero es la organización la que debe tener siempre la última palabra. Es más, se trata de un trabajo de todos: marca, CX, EX, negocio y primera línea deben validar qué evidencias son legítimas, qué situaciones y tensiones se resuelven correctamente y qué atributos representan realmente a la compañía.

2. Impulso organizativo

Impulso organizativo consiste en posicionar CX a nivel estratégico; es la fuerza motriz que alinea a toda la compañía para que la voz del cliente no sea un departamento aislado, sino el motor de decisión del negocio. En la Onda del Cliente de DEC, esta dimensión se articula alrededor de cinco palancas: liderar desde el comité de dirección la orientación al cliente, posicionar la función de experiencia en la estructura organizativa, asignar recursos asegurando la transversalidad, asegurar los foros de decisión táctica y estratégica y agilizar los planes de acción.



¿Cómo contribuye la IA generativa al impulso organizativo de la experiencia de cliente?

La IA generativa no añade una palanca a este pilar de la Onda del Cliente; más bien somete las cinco existentes a una prueba de esfuerzo.

Toda la evidencia institucional converge en el mismo punto: el cuello de botella de la IA en Experiencia de Cliente no es tecnológico, sino de gobierno. Según MIT Sloan Management Review y BCG[2], el 35 % de las organizaciones ya despliega IA agéntica, pero la adopción avanza más rápido que el rediseño de procesos y derechos de decisión. La ventaja competitiva no vendrá, por tanto, del acceso temprano a la tecnología, ya que lo tendrán todos, sino del diseño organizativo construido a su alrededor.

1. Liderazgo: decidir qué papel tendrá la IA en la relación con el cliente en la organización.

El comité debe decidir de forma explícita qué parte de la relación con el cliente se delega a una máquina. No tiene las mismas implicaciones utilizar la IA para asistir a un empleado que permitir a un agen-

te resolver una reclamación, modificar un contrato o ejecutar una operación. A medida que aumenta su autonomía, también crece la importancia de definir los límites de esa delegación y mantener clara la responsabilidad de la compañía sobre sus consecuencias.

T-Mobile[3] anunció en 2024, junto a OpenAI, IntentCX, una plataforma pensada para anticipar las necesidades del cliente y actuar sobre ellas, con límites como su consentimiento expreso. La compañía ha empezado a desplegar sus primeras funciones, aunque todavía no ha publicado resultados.

2. Estructura organizativa: preservar la orientación al cliente en las decisiones sobre IA.

La IA generativa afecta a distintas funciones de la empresa, desde tecnología y datos hasta operaciones, marketing y atención al cliente. Esta transversalidad puede difuminar las responsabilidades sobre las experiencias que diseñan y ejecutan los sistemas.

A ello se suma la aparición de áreas y figuras directivas específicas para la IA (Chief AI Officer, Chief Data & AI Officer, oficinas y comités de IA) que compiten por el mandato que antes era territorio de CX. La cuestión es cómo asegurar que los objetivos de experiencia de cliente tengan peso en las decisiones tecnológicas y de negocio.

NAB, el National Australia Bank, creó en 2025 una función específica de Digital, Datos e IA con reporte directo al CEO, separada de Tecnología, y la justificó en clave de cliente[4]: su consejero delegado la presentó como el habilitador de "nuestra ambición estratégica de centralidad en el cliente", y eligió para dirigirla a un ejecutivo que venía de liderar la relación con clientes en Lloyds, no a un tecnólogo.

3. Recursos: nuevas prioridades de inversión y redistribución de capacidades.

La IA generativa modifica la estructura de costes. Al reducir el tiempo y los recursos necesarios para muchas tareas —análisis de información, síntesis de la voz del cliente, creación de prototipos— pueden disminuir ciertos costes de producción al tiempo que aparecen nuevas necesidades y la inversión se desplaza hacia datos, plataformas tecnológicas y gobierno de los sistemas. Deloitte[5] cifra en el 75 % las organizaciones que han aumentado su inversión en gestión del dato por la IA generativa.

Este cambio plantea, además, una decisión estratégica sobre cómo utilizar la capacidad liberada. Se puede convertir en reducción neta de costes o reasignarla a roles de mayor valor para el cliente, como la atención personalizada, el acompañamiento en situaciones complejas o la resolución de incidencias.

Las primeras experiencias muestran caminos distintos. Salesforce[6] redujo su plantilla de soporte de unas 9.000 a unas 5.000 personas en 2025, con agentes de IA que gestionan ya la mitad de las interacciones y un coste de soporte un 17 % inferior; parte de la plantilla se recolocó en ventas y customer success. Mientras tanto, Klarna[7], que había presumido de que su asistente hacía el trabajo de cientos de agentes, reconoció en 2025 que haber primado el coste había dado lugar a

una atención de menor calidad y volvió a incorporar personas, con el compromiso de que el cliente siempre pueda hablar con un humano si lo desea.

4. Transversalidad: capacidades que atraviesan la organización

La IA generativa puede facilitar el acceso y la utilización de información procedente de distintas áreas, pero su aportación a CX depende de que los sistemas dispongan de datos fiables y puedan interactuar con los procesos necesarios para resolver las necesidades del cliente.

Según el informe IA y tendencias digitales 2026 de Adobe[8] el 75% identifica la integración y calidad del dato como uno de los principales obstáculos para desplegar IA agéntica[7].

Esto se explica desde dos ángulos. El primero es que sin integración, la IA no escala y se queda en chatbots aislados; para actuar necesita acceder al contexto real del cliente y compartirlo entre canales. El segundo tiene que ver con los riesgos. En el pasado, un sistema fragmentado se traducía en incoherencias entre canales; con la IA agéntica, el riesgo es que el agente contradiga a la propia organización delante del cliente.

En Bank of America[9] las capacidades de IA se diseñan para ser escalables y reutilizables entre distintas áreas, y Erica está hoy integrada transversalmente en la organización, desde Merrill y Private Bank hasta CashPro y los servicios internos para empleados.

5. Decisiones y control: responder a sistemas que actúan de forma continua

La IA generativa exige adaptar los mecanismos de decisión y supervisión tradicionales a sistemas capaces de actuar de forma continua y con creciente autonomía. Ya no basta con aprobar iniciativas y revisar resultados. La compañía necesita conservar la capacidad de supervisar las actuaciones del sistema, identificar comportamientos no deseados e intervenir cuando sea necesario.



Cuando la IA avanza más rápido que la organización

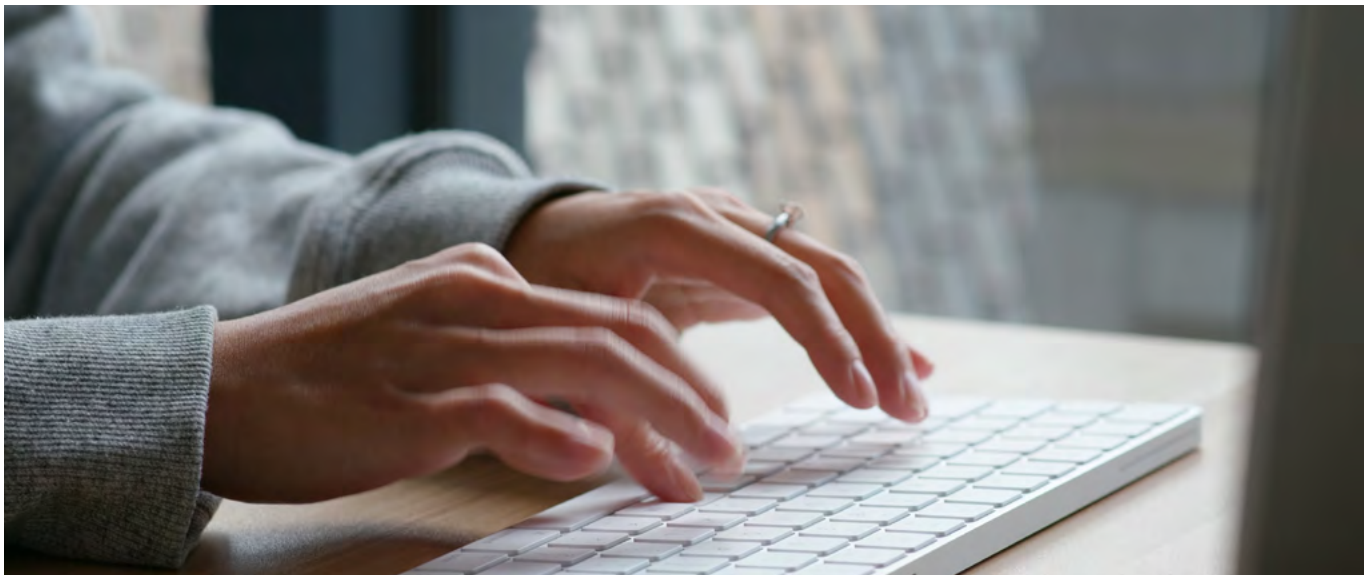
En esta dimensión, uno de los principales riesgos de introducir la IA generativa está asociado con **no haber definido claramente qué decisiones pueden asumir esos sistemas y quién responde por sus consecuencias.** Esta delegación por omisión puede trasladar a la configuración de las herramientas o a sus proveedores decisiones que afectan directamente a la relación con el cliente.

También existe el riesgo de **que las iniciativas queden dominadas por criterios tecnológicos u operativos,** sin suficiente participación de las áreas responsables de la experiencia, debilitando la coherencia entre la estrategia de CX y las actuaciones de la organización.

A ello se suma la posibilidad de **confundir las ganancias de eficiencia con mejoras reales de la experiencia.** Reducir costes o automatizar más interacciones no garantiza una mayor satisfacción del cliente, especialmente si la capacidad liberada se traduce en menor atención o desaparecen mecanismos de supervisión y resolución. La IA generativa exige que el liderazgo y la responsabilidad organizativa evolucionen al mismo ritmo que las capacidades delegadas en estos sistemas.

3. Implicación de las personas

La experiencia del empleado está estrechamente relacionada con la calidad de la experiencia de cliente. Las organizaciones que proporcionan a sus profesionales herramientas adecuadas, acceso al conocimiento, autonomía y oportunidades de desarrollo generan equipos más comprometidos, resolutivos y orientados al cliente.



¿Qué aporta la IA generativa a la experiencia de empleado?

La coherencia entre la experiencia que vive el empleado y la propuesta de valor que la organización traslada al mercado es un elemento clave para construir confianza y credibilidad. La IA generativa representa una oportunidad sin precedentes para fortalecer este modelo.

Su principal aportación es la de ampliar las capacidades de las personas. Al reducir la carga administrativa, asistir en actividades de bajo valor diferencial y facilitar el acceso al conocimiento corporativo, permite liberar tiempo para actividades que requieren criterio, creatividad, capacidad de decisión y relación humana. Las organizaciones que obtendrán mayores ventajas competitivas serán aquellas que integren estas capacidades de forma ética, responsable y alineada con su estrategia de negocio.

1. Formación personalizada en Experiencia de Cliente (CX).

La IA permite adaptar la formación a las necesidades específicas de cada profesional, teniendo en cuenta su experiencia, responsabilidades y ritmo de aprendizaje. Los modelos generativos pueden crear materiales y contenidos formativos, poner en marcha simulaciones de interacción con clientes, evaluar progresos e identificar áreas de mejora para diseñar itinerarios individualizados.

Walmart[10] ha implementado la IA generativa en su plataforma interna para transformar extensos manuales operativos en guías conversacionales interactivas paso a paso, permitiendo a los equipos de tienda y servicio al cliente (CX) asimilar procesos complejos en tiempo real según su ritmo de aprendizaje. Esta capacitación en el puesto de trabajo se complementa con simuladores de situaciones e interacciones críticas de la Walmart Academy y el programa de desarrollo de competencias Live Better U.

2. Gestión y aplicación inteligente del conocimiento corporativo.

Los asistentes basados en IA generativa facilitan el acceso al conocimiento corporativo mediante lenguaje natural. Los profesionales pueden consultar procedimientos, normativa, políticas internas o mejores prácticas sin necesidad de navegar por múltiples repositorios documentales. Además de localizar información, estos sistemas pueden sintetizar contenidos procedentes de distintas fuentes y ofrecer respuestas contextualizadas, facilitando la reutilización del conocimiento acumulado por la organización y su aplicación a situaciones concretas.

BBVA[11] ha impulsado asistentes generativos para apoyar el trabajo diario de sus profesionales, mejorando la productividad y el acceso al conocimiento corporativo.

3. Asistencia inteligente al puesto de trabajo.

La IA generativa puede ayudar a resumir reuniones, redactar documentos, preparar presentaciones, analizar información o elaborar propuestas, reduciendo la carga administrativa y de tareas rutinarias y facilitando que los profesionales puedan dedicar más tiempo a actividades de mayor valor.



Que la tecnología no debilite el criterio y la implicación profesional

Uno de los principales riesgos de la IA generativa es que su uso continuado favorezca una **dependencia excesiva de sus respuestas y recomendaciones, debilitando el pensamiento crítico y la autonomía profesional.** Los modelos pueden proporcionar información incorrecta o desactualizada con apariencia de fiabilidad, y esos errores pueden acabar trasladándose a las decisiones de los empleados y, en última instancia, a la experiencia del cliente. La ampliación de capacidades que ofrece la IA pierde parte de su valor si las personas dejan de ejercer el criterio y el conocimiento del contexto que aportan a su trabajo.

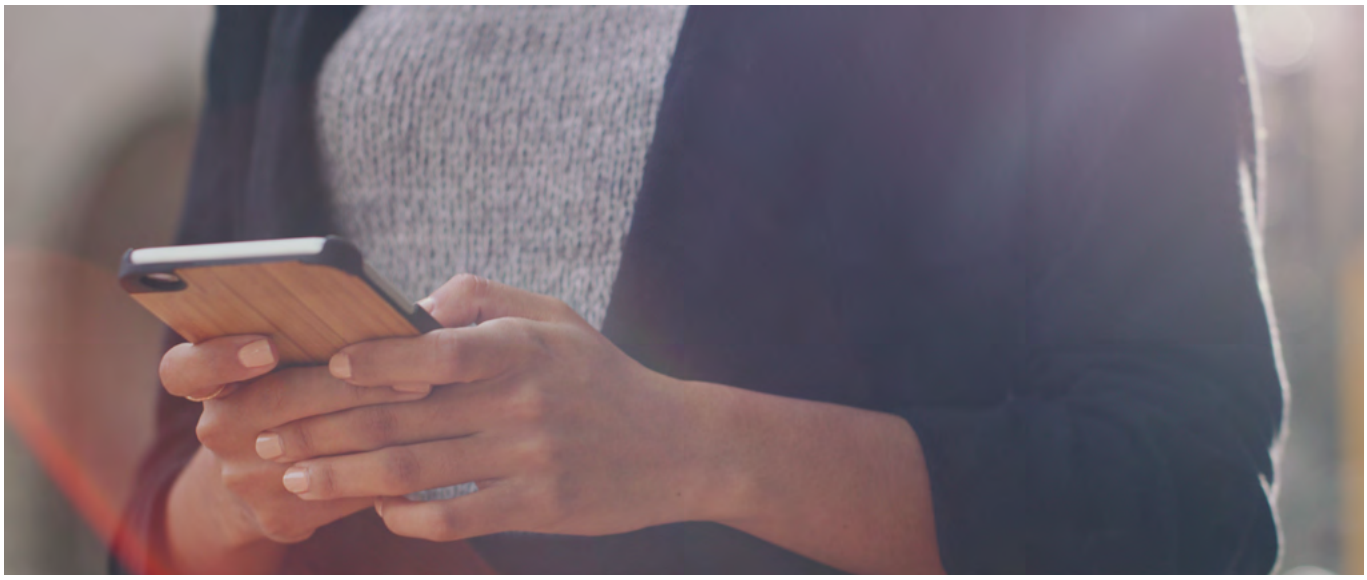
La ventaja competitiva no está en disponer de aplicaciones de IA, sino en la capacidad de las personas para integrarla con su experiencia, criterio y conocimiento del negocio. La IA necesita de las personas tanto como las personas pueden beneficiarse de la IA.



La incorporación de estas herramientas también puede **ampliar las diferencias entre profesionales** según su acceso a la tecnología y su capacidad para utilizarla. A ello se suma la incertidumbre sobre cómo evolucionarán los puestos de trabajo y qué competencias seguirán siendo relevantes. **Si los empleados perciben la IA principalmente como una amenaza** de sustitución, o sienten que pierden autonomía sobre sus tareas, su implicación puede verse afectada, precisamente en un momento en el que la colaboración entre personas y tecnología resulta especialmente importante.

4. Interacciones

Las interacciones son todos los momentos en los que una persona entra en contacto con una organización, de forma directa o indirecta: una comunicación comercial, una búsqueda en la web, una conversación con un agente, el uso de una aplicación, una visita a una tienda, la recepción de un pedido o la resolución de una incidencia.



¿Cómo transforma la IA generativa la relación con el cliente?

La Onda del Cliente de DEC define esta dimensión como la gestión de todos los momentos que vive el cliente para entregar una experiencia coherente con la promesa de marca. Esto implica analizar la relación de principio a fin desde el punto de vista del cliente, identificar los momentos de la verdad, asegurar la consistencia entre canales y diseñar experiencias que respondan a sus necesidades y expectativas.

La irrupción de la IA generativa no elimina esta responsabilidad de diseño. Al contrario, la hace más importante que nunca porque amplifica las decisiones que se toman al respecto, tanto cuando son buenas como cuando son malas.

Los sistemas de IA pueden acelerar la investigación, ayudar a prototipar, adaptar una interfaz o generar una respuesta, pero automatizar una interacción ya confusa no la convierte en una buena experiencia; lo único que consigue es que falle más rápido y a mayor escala. Por eso, el punto de partida no debe ser preguntar qué puede automatizarse, sino qué necesita el cliente, qué papel quiere desempeñar la marca y dónde la tecnología puede aportar un valor real.

Sobre esta base, la IA generativa abre la posibilidad de construir interacciones más dinámicas, capaces de adaptarse al contexto mientras se desarrollan. Sus capa-

cidades para generar contenidos, adaptar recorridos, interpretar información en distintos formatos, mantener la continuidad entre canales y ejecutar determinadas acciones permiten identificar cinco formas en las que está cambiando la relación entre clientes y organizaciones.

1. De seleccionar un mensaje a construirlo en y para ese momento.

Durante años, la personalización consistió principalmente en elegir qué contenido, producto u oferta mostrar a cada segmento. La IA generativa permite dar un paso más: construir el mensaje, el formato y el tono durante la propia interacción, teniendo en cuenta el contexto del cliente.

> Spotify ha convertido la personalización en una experiencia editorial. Hace ya mucho tiempo que personalizaba listas y recomendaciones mediante algoritmos. Con AI DJ[12], la compañía dio un paso más en esa personalización: el sistema selecciona música para cada usuario, pero también presenta las canciones, recupera momentos de su historial y construye una narrativa mediante una voz propia. La interacción ya no se limita a ofrecer un contenido personalizado, sino que la marca explica, acompaña y genera una experiencia reconocible alrededor de esa selección. En mayo de 2026, Spotify comunicó que AI DJ había formado parte de la experiencia de 94 millones de usuarios Premium[13].

2. El cliente expresa su intención y la interfaz construye el camino.

Las webs y aplicaciones tradicionales suelen exigir al cliente comprender cómo ha organizado la compañía sus productos, servicios y procesos. Debe elegir una categoría, encontrar un menú o adaptar su necesidad a un formulario predeterminado. La IA permite invertir esta lógica. El cliente expresa qué quiere conseguir mediante lenguaje natural y el sistema adapta el recorrido, la información y las opciones a esa intención.

> Mango Stylist[14] utiliza IA generativa para conversar con el usuario, interpretar sus preferencias, recomendar productos y construir looks completos. Por ejemplo, permite buscar prendas a partir de una necesidad expresada en lenguaje natural, como elegir un conjunto para una boda, sin conocer previamente las categorías del catálogo. El asistente se lanzó en nueve mercados y funciona tanto en el comercio electrónico de Mango como en la cuenta de Instagram de la marca. Además, se integra con Iris, su asistente de posventa, con el objetivo de crear un punto conversacional capaz de acompañar desde la inspiración hasta la consulta del estado de un pedido. La aportación no está únicamente en recomendar productos, sino en reducir el trabajo que debe realizar el cliente para traducir su necesidad a la estructura del catálogo.

El cambio es relevante para las organizaciones, ya que en lugar de diseñar un único journey ideal, las organizaciones deben establecer los principios y reglas con los que la IA puede construir distintos recorridos.

> Iberia GPT[15] permite realizar búsquedas flexibles, solicitar recomendaciones de destinos según intereses o presupuesto y plantear rutas multidestino. El cliente puede comenzar expresando una intención sin tener que introducir desde

el primer momento un origen, un destino y unas fechas cerradas. Este tipo de interfaz permite que la marca intervenga en etapas del recorrido del cliente que antes quedaban fuera del proceso transaccional, como la inspiración o la definición inicial de la necesidad.

3. Interacciones que ven, escuchan y comprenden

Los sistemas multimodales pueden interpretar voz, imágenes, documentos, información sobre el entorno físico o combinaciones de todos ellos. Esto reduce una fricción muy habitual: la necesidad de que el cliente conozca el vocabulario, la categoría o la información técnica necesaria para explicar su problema.

Por supuesto, la multimodalidad no es exclusiva de la IA generativa. Existen sistemas de reconocimiento de voz y visión computacional anteriores. La aportación de esta nueva tecnología es que permite interpretar y combinar información de distintos formatos para producir respuestas contextualizadas.

Amazon a través de Rufus[16], su asistente de IA, permite hacer preguntas sobre productos, comparar alternativas, resumir reseñas, consultar pedidos anteriores y buscar soluciones a partir de actividades o necesidades concretas. Amazon también lo ha conectado con herramientas visuales como Lens Live, de manera que el cliente puede enfocar productos físicos y obtener información mientras observa el entorno y con Alexa for shopping. Más de 250 millones de clientes utilizaron Rufus durante 2025. La experiencia deja así de organizarse exclusivamente alrededor de una caja de búsqueda y una lista de productos para comenzar con una necesidad: preparar una cena, elegir un dispositivo compatible con otros productos o encontrar unas zapatillas adecuadas para un tipo concreto de uso.

4. La experiencia no se rompe cuando cambia el interlocutor

La omnicanalidad tradicional se centraba en ofrecer distintos canales y mantener cierta coherencia entre ellos. La IA facilita la continuidad de la experiencia al comprender qué está intentando conseguir el cliente en el momento actual, qué acciones se han realizado y por qué la interacción debe continuar de una determinada manera.

Vodafone en SuperTOBi[17] utiliza IA generativa para interpretar frases completas y mantener conversaciones más naturales. Cuando no puede responder, transfiere la consulta a una persona. A su vez, SuperAgent proporciona al empleado información y resúmenes de la conversación previa para que el cliente no tenga que comenzar de nuevo. La Compañía ha reportado mejoras de más del 20% en resoluciones de primer contacto y mejoras de NPS para los journeys analizados. La calidad no se encuentra en escoger entre tecnología o humanidad, sino en diseñar correctamente la colaboración entre ambas.

5. De recomendar la siguiente acción a ejecutarla

La siguiente evolución es la IA agéntica: sistemas que no se limiten a generar información o recomendaciones para ayudar al cliente a tomar una decisión, sino que planifiquen y ejecuten acciones concretas (realizar una compra, modificar una reserva, solicitar una devolución) en su nombre.

En este contexto, las organizaciones deberán determinar qué puede hacer la IA, con qué información, dentro de qué límites y con qué capacidad de revisión, corrección o revocación por parte del cliente. La autonomía del agente debe crecer al mismo ritmo que la transparencia, la trazabilidad y el control humano. Cuanto mayor sea el impacto económico, legal o personal de una acción, mayor deberá ser el nivel de consentimiento y supervisión.

El agente que representa al cliente y el nuevo equilibrio de poder

Este escenario, que hace apenas un año parecía todavía lejano, está comenzando a materializarse. **Muse** (Meta) e **Instinct** muestran hasta qué punto ha avanzado la capacidad de los agentes personales para actuar en nombre del usuario y navegar por páginas web, comparar alternativas, completar formularios, realizar compras o cancelar suscripciones. Aunque su disponibilidad todavía presenta limitaciones geográficas y de acceso, Muse ya registra millones de usuarios e Instinct puede utilizarse en España por invitación.

Para las empresas, esta evolución puede alterar dos fundamentos de la relación comercial[18].

El primero tiene que ver con el **desplazamiento del poder** de intermediación. Los agentes podrán comparar y verificar las propuestas de distintas marcas antes de presentarlas al usuario. En ese escenario, no bastará con atraer al cliente a los canales propios; las organizaciones tendrán que facilitar que estos sistemas comprendan sus productos, contrasten sus promesas y reconozcan el valor diferencial que ofrecen.

El segundo es la **pérdida de valor de la inercia del consumidor**. Si un agente puede comparar tarifas, gestionar reclamaciones o cancelar suscripciones sin que el consumidor tenga que dedicar tiempo y esfuerzo, las empresas podrían perder parte de los ingresos asociados a la desatención y a las dificultades prácticas para cambiar de proveedor, aunque la confianza y la preferencia genuina por una marca seguirán siendo motivos para mantener la relación.

Para la experiencia de cliente, **esto supone diseñar también para un interlocutor que no es una persona**. Un agente no se fija en la interfaz ni en el tono, sino en si la información sobre productos, precios y condiciones es completa, legible por una máquina y verificable, y en si las gestiones (contratar, cambiar, reclamar, cancelar) pueden completarse sin obstáculos innecesarios. Las fricciones que antes retenían al cliente pueden convertirse en motivo de descarte. La pregunta ya no es solo qué experiencia ofrece la marca a sus clientes, sino qué experiencia ofrece a los agentes que actúan en su nombre.

Cuando la inteligencia se convierte en fricción

La IA generativa puede hacer que las interacciones sean más rápidas y eficientes sin que necesariamente mejore la experiencia del cliente. La tecnología no corrige por sí sola procesos fragmentados, políticas incoherentes o decisiones que no responden a sus necesidades. **Automatizar sin rediseñar puede trasladar la complejidad interna a una interfaz más rápida, pero no necesariamente más útil.** El riesgo se agrava cuando el cliente no puede abandonar fácilmente la interacción automatizada o acceder a una persona cuando lo necesita, generando frustración y una sensación de pérdida de control.

Las nuevas capacidades que nos ofrece la IA generativa, como la posibilidad de generar más mensajes, también pueden convertirse en una fuente de fricción. Como advierte el Anuario DEC 2026[19], **la saturación digital está favoreciendo la desconexión selectiva de los consumidores**. Frente a esto, la IA debería contribuir a seleccionar mejor el momento y la intensidad del contacto, teniendo en cuenta que, en ocasiones, la mejor experiencia puede ser ofrecer ayuda, posponer una comunicación comercial o, sencillamente, no contactar.

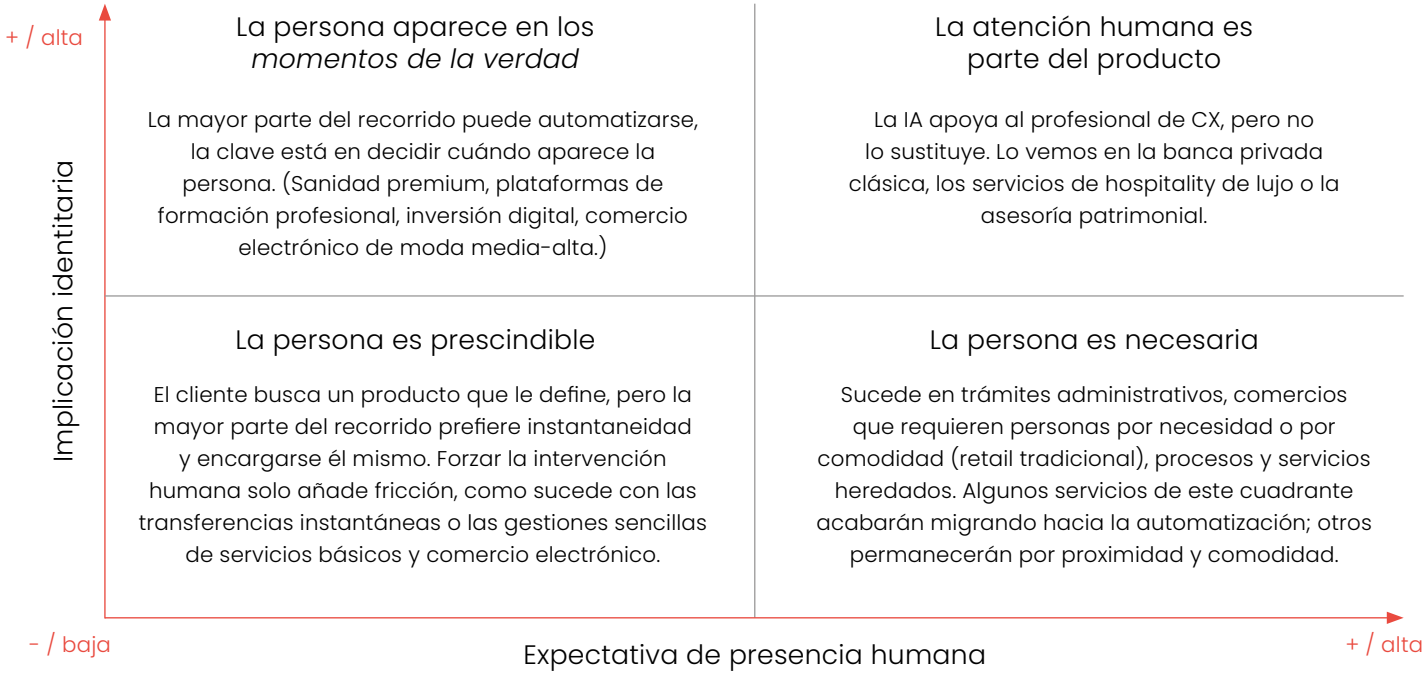
Además, la adaptación de las interfaces **no puede comprometer la accesibilidad, la transparencia ni la autonomía del cliente.** Cuando se utiliza para orientar de manera opaca sus decisiones hacia las opciones más rentables para la compañía, puede convertirse en una forma de manipulación.

Por último, **no todas las interacciones deberían automatizarse por el mero hecho de que sea técnicamente posible.** En situaciones de vulnerabilidad, incertidumbre, riesgo o elevada carga emocional, la intervención humana puede resultar especialmente valiosa para ofrecer empatía, criterio y acompañamiento. La IA puede asumir determinadas tareas y facilitar que los equipos humanos concentren su atención allí donde aportan más valor.



¿Dónde automatizar y dónde mantener a la persona?

A la hora de dibujar la frontera entre lo que hace la máquina y lo que queda en manos del equipo humano, podemos partir de dos variables: cuánto se juega el cliente en esa relación (cuánto se identifica o no con ese producto, servicio o marca) y cuánta presencia humana espera en ese momento concreto. Combinándolas aparecen cuatro escenarios:



Adaptación de "La matriz de escasez. Qué pasa cuando la IA automatiza al humano". Rebel Intel[20].

Una vez situada la frontera, habrá que definir qué señales activan el traspaso a una persona, con qué contexto llega el cliente y cómo se mide lo que ocurre a cada lado. Por eso mismo, decidir qué permanece humano no es una decisión operativa, sino de identidad de marca. Y, en España, también una obligación legal.

Un marco normativo para la IA que impacta en la experiencia de cliente

Desde el 2 de agosto de 2026, el artículo 50 del Reglamento Europeo de IA[21] obliga a informar al cliente de que está interactuando con un sistema de IA.

En España, la Ley 10/2025[22], de servicios de atención a la clientela, prohíbe utilizar contestadores automáticos o bots como medio exclusivo de atención, obliga a permitir que el cliente solicite atención de una persona en cualquier momento de la interacción y exige que el 95 % de esas solicitudes se atienda, de media, en menos de tres minutos. Las empresas tienen de plazo hasta finales de 2026 para adaptarse. Diseñar la frontera entre automatización y atención humana ha dejado de ser solo una decisión de experiencia: es también una obligación legal.

5. Interpretación y Acción

Siguiendo con la metodología de la Onda del Cliente, el alcance de la dimensión Interpretación y Acción *se articula en torno a cuatro capacidades: medir, entender, anticipar y actuar[23]. Consiste en encontrar el tránsito desde lo declarativo (lo que el cliente dice) y lo conductual (lo que el cliente hace) hacia lo predictivo para identificar patrones que permitan comprender mejor sus necesidades y anticipar posibles dificultades que pueda encontrar. Este conocimiento debe servir para orientar decisiones sobre la experiencia, resolviendo problemas detectados o identificando oportunidades de mejora.*



¿Qué significa la IA generativa para la interpretación de los datos y la toma de decisiones?

1. De la encuesta aislada al ecosistema de señales

Los programas tradicionales de Voz de Cliente suelen apoyarse en encuestas y otros mecanismos de escucha que ofrecen una visión parcial de la experiencia. Combinar estas fuentes con información procedente de las interacciones y del comportamiento de los clientes en tiempo real permite ampliar el conocimiento disponible y detectar problemas que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos.

Ahí es donde entra la IA generativa con su capacidad de integración algorítmica y síntesis de grandes volúmenes de conversaciones, reclamaciones y comentarios abiertos, relacionar información procedente de distintas fuentes y facilitar que los equipos consulten ese conocimiento en lenguaje natural. La incorporación del contexto de consumo y las emociones y sentimientos del cliente se convierten en el pilar de los nuevos programas de voz del cliente.

Esta tecnología puede enriquecer el conocimiento disponible al identificar temas recurrentes, sintetizar las principales preocupaciones y detectar posibles señales de insatisfacción que no siempre aparecen en las respuestas a cuestionarios estructurados.

Allianz[24] ha desarrollado un sistema de escucha emocional en tiempo real que le ha supuesto un incremento de 11 puntos en el NPS en 2025.

2. La unión de Experience Data (XD) y Operational Data (OD)

Integrar los datos de percepción con la realidad operativa de la empresa (Data Unification) nos permitirá entender y rediseñar un eficaz y eficiente customer journey. La IA generativa puede facilitar el análisis conjunto de estas fuentes.

La integración de esos datos hace que sea más importante que nunca romper los silos departamentales, así como construir una arquitectura de confianza en la que el entendimiento profundo del contexto y del perfil del cliente se orqueste respetando la privacidad, la ética y la utilización solo de los datos necesarios para aportar valor verificable.

Banco Santander[25] ha desplegado una estrategia data & AI-first para acelerar la automatización de procesos, impulsar nuevas líneas de negocio e incorporar la tecnología en la operativa diaria. La entidad ha extendido el acceso a herramientas avanzadas de inteligencia artificial a sus 185.000 empleados a nivel global, apoyándose en una arquitectura multiproveedor (Microsoft, OpenAI, Anthropic y Google) y bajo un marco estricto de gobernanza que garantiza la transparencia, responsabilidad y la privacidad de los datos. Gracias a ello, el grupo optimiza la toma de decisiones, agiliza gestiones como las reclamaciones por fraude y proporciona a su plantilla un contexto integral de cliente para elevar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario.

3. Anticipación: modelos predictivos y análisis de sentimiento.

La IA permite detectar señales del entorno, identificar el riesgo de fuga de clientes de forma proactiva o la aparición de nuevas necesidades, analizando su comportamiento real. Estas capacidades predictivas suelen apoyarse en modelos analíticos especializados que CX usa desde hace años pero a los que los sistemas de IA generativa aportan esa nueva capacidad de interpretación de información no estructurada procedente de conversaciones o reclamaciones. Esto, a su vez, puede ayudar a los equipos a comprender las señales identificadas y explorar posibles respuestas.

Un ejemplo relevante es Fabletics[26], que integró un ecosistema de IA agéntica (NiCE Cognigy) para procesar las interacciones de voz y chat en tiempo real. El sistema analiza el contexto no estructurado del cliente, ejecuta gestiones de forma autónoma y facilita a los agentes resúmenes estructurados junto con acciones recomendadas para prevenir el churn sin perder la autenticidad de la marca.

4. Cerrar el círculo (Close the Loop)

El valor del conocimiento obtenido sobre el cliente depende de la capacidad para orientar mejoras concretas. La IA actúa en primera línea de respuesta, capaz de gestionar el triaje automático y resolver casos de baja complejidad.

En el primer caso (Inner Loop), puede ayudar a clasificar reclamaciones, reunir el contexto y plantear respuestas o soluciones para los equipos responsables. En el segundo (Outer Loop), puede relacionar incidencias, detectar problemas compartidos y formular propuestas de mejora sobre procesos, productos o servicios. De esta forma, es posible obtener un Economics de la Experiencia, donde la IA actúa como un multiplicador de beneficios desde la mejora de la Experiencia de Cliente.

> Telefónica[27] ha integrado la IA en sus cerca de 400 millones de interacciones anuales a través del asistente virtual Aura. El sistema permite gestionar productos y servicios, resolver consultas y ofrecer respuestas personalizadas. La incorporación de IA generativa amplía estas capacidades mediante la creación de contenidos y respuestas adaptadas al contexto del cliente en tiempo real.

Cuando una mala interpretación da lugar a una respuesta inapropiada.

La ampliación de las capacidades de escucha y análisis mediante IA generativa también introduce riesgos. Los modelos pueden **producir interpretaciones incorrectas, incompletas o sesgadas de la información,** especialmente cuando las fuentes no son representativas o contienen datos de baja calidad. Además, los **sesgos presentes en los datos o en los propios modelos** pueden reproducir estereotipos, distorsionar la interpretación de determinados colectivos y dar lugar a decisiones discriminatorias, con la consiguiente deshumanización de la marca.

El peligro es que estas conclusiones se utilicen para orientar decisiones sobre la experiencia sin contrastar su validez. Identificar un patrón de comportamiento o una relación entre variables no significa haber demostrado sus causas, y actuar sobre interpretaciones equivocadas puede llevar a corregir problemas inexistentes o ignorar aquellos que realmente afectan al cliente. Este **tecnoestrés** que se produce en el cliente conlleva una fatiga cognitiva y **pérdida de conexión emocional con el cliente.**

El análisis cada vez más amplio de conversaciones, reclamaciones y comportamientos también puede **comprometer la privacidad y generar una percepción de vigilancia**. A ello se suma el **riesgo de fuga de datos críticos o información confidencial,** especialmente cuando se incorporan datos sensibles de clientes a herramientas de IA sin las garantías adecuadas.

Aunque las empresas dispongan de información técnicamente accesible, su utilización no siempre responde a las expectativas de los clientes, genera confianza ni está necesariamente justificada para la finalidad perseguida. La capacidad de interpretar más señales debe acompañarse, por tanto, de **criterios claros** sobre qué información resulta necesaria, qué conclusiones pueden extraerse de ella y qué decisiones es legítimo adoptar.

ROADMAP

Hoja de ruta para adoptar IA generativa en CX

04

Hoja de ruta para adoptar IA generativa en CX

La adopción de la IA generativa en experiencia de cliente no responde a una fórmula única. El punto de partida, los recursos disponibles, el tamaño y el sector, la madurez tecnológica y las prioridades de negocio condicionan el recorrido de cada organización. Por eso, con esta hoja de ruta pretendemos proporcionar una orientación sin que deba ser interpretada como un plan rígido aplicable a todas las empresas.

Las fases plantean una secuencia lógica, pero no necesariamente lineal. Algunas pueden desarrollarse en paralelo, otras requieren volver sobre decisiones anteriores y no todas avanzan al mismo ritmo. Una empresa puede estar experimentando con sus primeros casos de uso mientras integra o amplía otros más consolidados. Lo importante es **avanzar de forma progresiva, aprender de los resultados y adaptar cada decisión al valor que la IA puede aportar a los clientes**, los profesionales y el negocio.

Conviene, además, tener presente el ritmo al que evoluciona la tecnología: los modelos mejoran cada pocos meses. Es preferible **diseñar pensando en las capacidades que existirán dentro de un año** que invertir en exceso en sortear las limitaciones actuales.

Muy alineado con la adopción de innovación en las organizaciones, la hoja de ruta se debe plantear bajo un impulso organizativo, **alienado con la Onda del Empleado,** que implique, emocione e integre a toda la empresa.

01.
Diagnosticar y priorizar

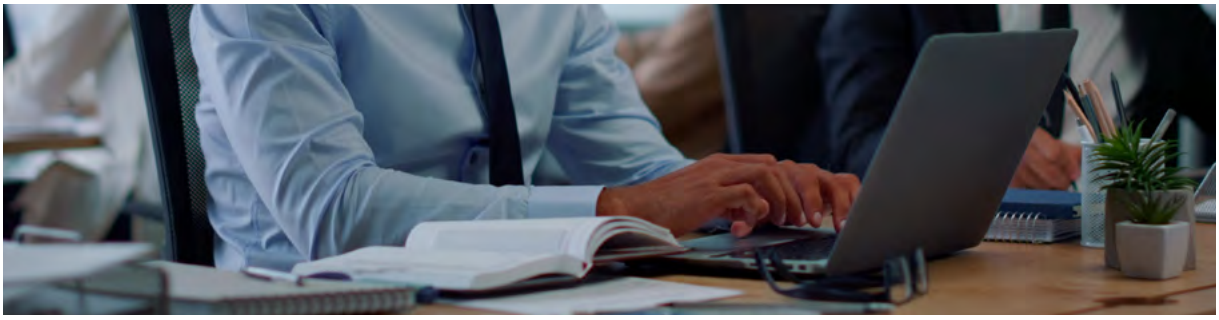
02.
Establecer las condiciones de adopción

03.
Experimentar y validar

04.
Integrar en la organización

05.
Escalar y mejorar

1. Diagnosticar y priorizar



El punto de partida es analizar cómo trabaja hoy la organización, qué problemas afectan al cliente y dónde la IA generativa podría aportar valor. También conviene localizar usos de IA ya existentes, incluidos los no formalizados. La idea es seleccionar un primer caso viable y relevante que nos permita testear esta tecnología.

IDENTIDAD ÚNICA

Identificar qué materiales de identidad existen para orientar a la IA y en qué comunicaciones o respuestas generadas podría perderse la voz de marca.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Inventariar iniciativas de IA (incluyendo usos informales), sistemas, dependencias, recursos y riesgos. Priorizar casos según el valor esperado, la viabilidad y la exposición al riesgo.

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Localizar tareas intensivas en lectura, redacción o búsqueda de información; contrastar con los profesionales qué dificultades merecen resolverse.

INTERACCIONES

Elegir una consulta o gestión frecuente y acotada en la que pueda verificarse si la IA puede ayudar al cliente a completar su objetivo.

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Examinar qué fuentes de voz del cliente y datos operativos están disponibles, qué calidad tienen y qué necesidades o comportamientos no estamos captando. Identificar oportunidades para analizar información no estructurada (conversaciones, comentarios o reclamaciones) mediante IA e integrarlos en el ecosistema del cliente.

RESULTADO DE ESTA FASE

Un caso de uso priorizado, habiendo identificado una necesidad específica, la situación de partida, los datos disponibles y los riesgos iniciales.

2. Establecer las condiciones de adopción

El caso elegido necesita condiciones de funcionamiento claras: información fiable, responsables, límites y criterios de evaluación.

No hace falta resolver toda la arquitectura corporativa para iniciar una prueba, pero sí establecer controles proporcionales al alcance del piloto y los riesgos que representa.

IDENTIDAD ÚNICA

Traducir los principios de marca en instrucciones, fuentes de información validadas, ejemplos y contraejemplos; concretar qué comportamientos debe reproducir la IA, qué adaptaciones admite y qué no debe hacer nunca. Definir quién puede actualizarlos y cómo se versionan.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Nombrar patrocinador y responsable del caso de uso; acordar con Tecnología, Dato, Legal y Riesgos quién autoriza, supervisa e interrumpe el piloto y resuelve incidentes cuando se produzcan. Establecer las herramientas autorizadas, los usos prohibidos y las condiciones para aprobar o suspender la experimentación.

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Determinar quién revisará resultados, qué conocimientos necesita y qué pautas seguirá para verificar respuestas incorrectas o no fundamentadas. Preparar a los participantes del piloto y explicarles su propósito, sus responsabilidades y los límites de la herramienta.

INTERACCIONES

Definir qué puede responder o ejecutar la IA, cuándo debe pedir permiso, cómo deriva a una persona y qué decisiones permanecen bajo control del cliente.

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Delimitar finalidad, permisos y datos estrictamente necesarios, incluyendo criterios de confianza, ética y legalidad. Comprobar la vigencia y procedencia de la información que utilizará el sistema. Definir qué conclusiones podrá generar la IA y qué decisiones requerirán validación humana.

RESULTADO DE ESTA FASE

Una ficha de diseño y control del caso, con responsables, datos autorizados, límites, criterios de calidad y éxito, y un protocolo de intervención y condiciones para continuar, corregir o detener el piloto.

3. Experimentar y validar



El piloto debe comenzar con un objetivo verificable y un alcance limitado. La prueba ha de incluir situaciones habituales y excepcionales, registrar los errores y contrastar los resultados con la forma actual de resolver el mismo problema. Cuando sea viable, conviene comparar la atención mediante IA con alternativas humanas o híbridas, utilizando los criterios de éxito definidos previamente. Un resultado prometedor no equivale todavía a una solución lista para escalar.

IDENTIDAD ÚNICA

Probar respuestas ante distintos perfiles, reclamaciones y situaciones delicadas; contrastar su coherencia con la marca con personas reales, no solo con simulaciones.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Autorizar un entorno o grupo reducido y comprobar el cumplimiento de los controles acordados, registrar incidencias y decidir si el piloto continúa, necesita ajustes o debe detenerse.

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Recoger la experiencia de los profesionales que usan o supervisan la IA durante el piloto; detectar fallos de comprensión y necesidades de apoyo.

INTERACCIONES

Medir si el cliente resuelve su gestión, cuánto esfuerzo le supone y si funciona la derivación humana. Probar explícitamente casos límite.

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Probar si la IA permite extraer patrones, necesidades o indicios de satisfacción de conversaciones y comentarios. Contrastar estas inferencias con datos y clientes reales antes de utilizarlas para tomar decisiones.

RESULTADO DE ESTA FASE

Evidencia de calidad, utilidad y riesgos; decisión documentada de continuar, corregir o descartar.

4. Integrar en la organización



Una solución que supera la prueba debe encajar en procesos, sistemas y responsabilidades reales. Esta fase incorpora capacitación, rediseño de tareas y conexión con la experiencia de cliente. El despliegue puede seguir siendo limitado mientras se comprueba su funcionamiento cotidiano.

IDENTIDAD ÚNICA

Conectar las instrucciones de marca con los puntos de uso real y establecer un circuito para actualizar contenidos aprobados sin perder control de versiones.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Integrar el caso en sistemas y procedimientos corporativos; asignar recursos de mantenimiento y responsabilidades operativas.

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Formar por perfiles, ofrecer acompañamiento y comunicar cómo cambia el trabajo de cada equipo. Revisar qué tareas pasan a la IA, cuáles se supervisan y a qué se dedica el tiempo recuperado. Promover el intercambio de aprendizajes entre profesionales.

INTERACCIONES

Conectar la IA con los sistemas necesarios para recuperar y transferir el historial y contexto autorizado del cliente entre canales y profesionales; evitar que el cliente repita información cuando cambia de canal o pasa a atención humana.

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Integrar los análisis validados en los procesos de decisión para detectar problemas, proponer acciones de close the loop o generar nuevas oportunidades de negocio. Coordinar equipos responsables y mantener supervisión humana en las decisiones que lo requieran, así como registrar las actuaciones.

RESULTADO DE ESTA FASE

Un proceso operativo con equipos capacitados, conexión entre sistemas y mecanismos de seguimiento.

5. Escalar y mejorar



Extender el uso requiere revisar continuamente la calidad de las respuestas, el resultado para el cliente y la carga de supervisión. Los casos con más autonomía o impacto deben avanzar con controles acordes a su riesgo. Ampliar una solución ya validada y dotarla de nuevas capacidades son decisiones distintas. La segunda opción puede exigir volver a experimentar para evaluar qué cambia y qué nuevos riesgos se están asumiendo. La mejora no termina al poner la solución en producción.

IDENTIDAD ÚNICA

Auditar muestras de respuestas y actualizar fuentes, instrucciones y ejemplos cuando cambie la marca o aparezcan desviaciones.

IMPULSO ORGANIZATIVO

Ampliar los casos que cumplan criterios de resultado y riesgo, utilizando el coste por caso resuelto, y no por interacción, como referencia económica; revisar costes, incidentes, proveedores y decisiones de gobierno.

IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Mantener formación y comunidades de aprendizaje; revisar adopción efectiva, errores recurrentes y redistribución de capacidades.

INTERACCIONES

Extender progresivamente a más recorridos y explorar nuevas capacidades de personalización, anticipación o actuación autónoma. Someterlas a pruebas específicas, con permisos, supervisión y mecanismos de corrección proporcionales al riesgo.

INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Vigilar la evolución de la calidad de datos y análisis. Evaluar si las acciones recomendadas a partir de los análisis de IA producen los resultados esperados. Detectar desviaciones, revisar la fiabilidad de las inferencias y ajustar los criterios que orientan futuras recomendaciones.

RESULTADO DE ESTA FASE

Nuevas extensiones autorizadas a partir de resultados contrastados y un sistema estable de evaluación y mejora.

MÉTRICAS

Nuevas métricas de CX para la IA generativa

05

Nuevas métricas de CX para la IA generativa

La IA generativa nos invita a revisar numerosos procesos y la forma en que las empresas escuchamos y respondemos a nuestros clientes. Y ese cambio implica, también, repensar la manera en que medimos el resultado de las decisiones y acciones que tomamos. Es la única forma de saber si se cumplió el objetivo inicial que nos habíamos marcado y de evaluar si esa nueva tecnología que estamos introduciendo aporta valor real a la función, cómo y en qué medida.

En este capítulo, realizamos una propuesta inicial de indicadores específicos para CX en este nuevo contexto de IA generativa.

Los indicadores tradicionales de CX siguen siendo necesarios para conocer la satisfacción, el esfuerzo, la resolución, la fidelización y la contribución al negocio, pero deben complementarse con métricas que permitan identificar qué valor diferencial aporta la IA y con qué calidad, madurez y nivel de responsabilidad se incorpora a la práctica de CX.

Las métricas que presentamos a continuación están ordenadas en tres niveles:

- **Valor generado:** si la IA contribuye a mejorar la experiencia de clientes y empleados, y los resultados asociados.
- **Transformación:** si la organización desarrolla las capacidades, el gobierno y la coordinación necesarios para aplicar IA a CX.
- **Operación:** si los sistemas desplegados funcionan con calidad, continuidad, eficiencia y control responsable.

La selección que presentamos a continuación no pretende ser un cuadro de mando universal ni una relación definitiva. Cada organización puede (y debe) seleccionar y adaptar las métricas a su estrategia, sus casos de uso, sus riesgos y su nivel de madurez, y combinarlas con los indicadores clásicos de CX y negocio que correspondan.

Del mismo modo, para evaluar los resultados, conviene contar con referencias que permitan compararlos: la situación anterior a la implantación de la IA, grupos de clientes con características similares o modalidades alternativas de atención. También es importante analizar los indicadores en conjunto, porque un resultado positivo en uno de ellos, de manera aislada, no siempre se traduce en una mejora global de la experiencia de cliente.



Nivel	Dimensión Onda	Objetivo	Indicador	Definición/criterio de medición
VALOR	Interacciones	Comprobar que el cliente logra su objetivo	**Resolución efectiva en interacciones con IA**	Porcentaje de clientes que completan correctamente la gestión prevista, con independencia de que haya intervenido o no una persona. Debe excluir falsos cierres y considerar recontactos por el mismo motivo.
		Conocer la experiencia percibida en cada modalidad	**Diferencial de satisfacción por modalidad**	Diferencia de CSAT o AISAT entre grupos de consumidores comparables atendidas mediante IA, atención humana o modelo mixto.
		Medir el valor del tiempo desde la perspectiva del cliente	**Reducción del tiempo y esfuerzo del cliente**	Variación del tiempo total y del esfuerzo percibido necesarios para completar una gestión con IA, respecto de la línea de base o de un grupo de clientes comparable.
	Interpretación y acción	Evaluar si la IA preserva la confianza y la capacidad de decisión	**Índice de confianza y control del cliente**	Valoración declarada sobre confianza, transparencia, capacidad de elección y facilidad para acceder a una persona durante una interacción asistida por IA.
	Impulso organizativo	Relacionar la IA con resultados de cliente y negocio	**Retención o conversión incremental asistida por IA**	Diferencia de retención, abandono o conversión entre grupos de consumidores comparables expuestos y no expuestos a una intervención de IA.
	Implicación de las personas	Comprobar a qué se destina el tiempo liberado	**Tiempo recuperado y reinvertido en actividades de valor**	Horas liberadas de tareas administrativas y efectivamente dedicadas a actividades de mayor impacto; no basta con estimar ahorro.
TRANSFORMACIÓN	Impulso organizativo	Asegurar responsables, supervisión y control	**Cobertura de gobierno de IA aplicada a CX**	Porcentaje de sistemas o casos de uso CX-IA inventariados que cuentan con responsable, evaluación de riesgos, controles, métricas y seguimiento formal.
		Comprobar que los pilotos generan capacidad real	**Ratio de industrialización**	Porcentaje de casos de uso CX-IA iniciados que superan las validaciones definidas y alcanzan producción y escala dentro del plazo acordado.

Nivel	Dimensión Onda	Objetivo	Indicador	Definición/criterio de medición
TRANSFORMACIÓN	Implicación de las personas	Conocer la adopción real y la profundidad de uso	**Índice de adopción y madurez de uso**	Porcentaje de profesionales objetivo que utilizan regularmente las soluciones, segmentado por frecuencia y nivel de uso: consulta, automatización, análisis o apoyo a decisiones.
	Interpretación y acción	Medir la capacidad de convertir señales en decisiones	**Tiempo desde la señal hasta la decisión**	Tiempo entre la detección o diagnóstico de una fricción mediante IA y la adopción de una decisión con responsable, acción y fecha.
OPERACIÓN	Identidad única	Asegurar que la IA expresa la promesa de marca	**Cobertura de interacciones alineadas con la marca**	Porcentaje de interacciones evaluadas que cumplen una rúbrica aprobada de identidad, tono, promesa, límites y principios de experiencia.
	Interacciones	Controlar la fiabilidad de las respuestas	**Tasa de respuestas correctas y fundamentadas**	Porcentaje de respuestas evaluadas que son correctas y están respaldadas por las fuentes autorizadas exigibles para el caso de uso.
		Asegurar continuidad cuando cambia el canal o interviene una persona	**Calidad y continuidad del traspaso a atención humana**	Porcentaje de transferencias completadas sin pérdida de contexto ni repetición innecesaria, complementado con valoración del cliente y del profesional receptor.
		Garantizar acceso efectivo a una persona	**Escalado efectivo a atención humana**	Porcentaje de clientes que solicitan o necesitan atención humana y completan el traspaso dentro del nivel de servicio definido.
		Conocer la eficiencia sobre casos realmente resueltos	**Coste por resolución con IA**	Coste total por caso correctamente resuelto, incluyendo plataforma, consumo, integración, supervisión, revisiones, recontactos y derivaciones.
	Interpretación y acción	Comprobar el funcionamiento responsable y no discriminatorio	**Incidencias de cumplimiento, privacidad y sesgo**	Número y severidad de incumplimientos o desviaciones detectadas en privacidad, seguridad, trazabilidad, explicabilidad, supervisión y trato equitativo, sobre el universo evaluado.

CIERRE

La IA como oportunidad para una experiencia más humana

06

La IA como oportunidad para una experiencia más humana

Este paper quiere ser un punto de partida, no una receta. No pretende indicar qué herramienta utilizar ni ofrecer un manual tecnológico. Su propósito es ayudar a los profesionales de Experiencia de Cliente a comprender para qué pueden emplear la inteligencia artificial, especialmente la generativa, qué oportunidades abre y qué preguntas debemos hacernos para aprovecharla con sentido. Hemos querido identificar retos, posibilidades y criterios que permitan a cada organización decidir dónde puede generar más valor, de acuerdo con su realidad y su estrategia.

Lo hacemos, además, en un ámbito que evoluciona a una velocidad extraordinaria. La encuesta incluida en el estudio refleja una fotografía de un momento concreto, útil para entender el grado de adopción y las prioridades de la función de CX. Pero la propia naturaleza de esta tecnología obliga a asumir que **muchas capacidades, prácticas y expectativas seguirán cambiando de forma acelerada.** Lejos de restar valor al análisis, esta condición refuerza la necesidad de observar la evolución, contrastar avances y revisar periódicamente nuestras decisiones.

En este contexto, la ventaja no estará simplemente en acceder a la IA ni en dominar una herramienta determinada, ya que esas capacidades serán cada vez más accesibles a todo el mundo. **La diferencia estará en el criterio** con el que cada organización las conecte con su propósito, su estrategia y las necesidades de las personas, sean estos sus clientes o sus empleados. En CX, esto significa identificar qué esperan ambos, qué fricciones debemos resolver y dónde podemos sorprenderlos con experiencias mejores o incluso con experiencias que hasta ahora no eran siquiera imaginables.

"El verdadero éxito de la IA en CX no se medirá por cuánto consigue sustituir a las personas, sino por cuánto nos ayuda a comprenderlas y servirlas mejor".

Para conseguirlo, existe un consenso absoluto sobre la importancia de disponer de los datos adecuados en relevancia y calidad, pero no solo eso. También necesitamos contexto, conocimiento corporativo, sistemas conectados y una comprensión profunda de la promesa que cada marca quiere cumplir.

La función de Experiencia de Cliente tiene, por tanto, una responsabilidad clara. No necesita sustituir a las áreas tecnológicas ni crear metodologías paralelas a los modelos corporativos de gestión de casos de uso. Sí debe participar activamente en ellos y aportar su mirada: incorporar la voz del cliente, cuestionar el valor real de cada iniciativa, anticipar los efectos sobre la experiencia y ayudar a definir cómo medirlos. Este paper aspira a que los profesionales de CX cuenten con más criterio para ocupar ese espacio y puedan **contribuir, desde el diagnóstico hasta el escalado, a que la IA se aplique allí donde de verdad importe.**

El potencial de eficiencia es evidente y no debemos ignorarlo. La IA puede automatizar tareas, reducir tiempos, facilitar el acceso al conocimiento y ampliar la capacidad de análisis. Sin embargo, hacer algo más rápido o con menor coste no implica necesariamente ofrecer una experiencia mejor. El objetivo debe ser utilizar estas capacidades para resolver mejor, escuchar mejor, personalizar con sentido y crear nuevas formas de relación. Por eso, los indicadores de productividad y adopción deben convivir con la satisfacción, el esfuerzo, la resolución, la fidelización, la confianza y los resultados de negocio. La eficiencia es una parte del valor, no su única medida.

Este avance debe apoyarse necesariamente en un gobierno sólido y en un uso ético y responsable de la IA. El cumplimiento del Reglamento Europeo de IA y del resto de obligaciones aplicables constituye un punto de partida imprescindible, pero la ambición debe ir más allá. Las organizaciones debemos definir responsabilidades, límites, mecanismos de supervisión humana, criterios de privacidad, trazabilidad y control. Debemos **explicar con honestidad qué hace la IA, qué no puede hacer y quién responde por sus resultados.** Solo así podremos proteger la confianza de clientes y empleados y contribuir a que la sociedad perciba esta transformación como una fuente de progreso compartido y sostenible.

Los casos recogidos en estas páginas muestran que la tecnología alcanza su mejor expresión cuando amplía nuestras capacidades humanas. Esto es, cuando permite que un profesional sanitario mire y escuche más a su paciente; que quien atiende una consulta disponga del conocimiento adecuado en el momento preciso; que una organización comprenda mejor la voz de sus clientes; o que un empleado encuentre con facilidad la información que necesita. La IA no debería alejarnos de las personas, sino ayudarnos a estar más presentes, entenderlas mejor y dedicar nuestro tiempo y nuestra inteligencia a aquello en lo que podemos aportarles más valor.

Esa es, en última instancia, la invitación de este trabajo: **avanzar con ambición, criterio y responsabilidad.** Y recordar que el verdadero éxito de la inteligencia artificial en Experiencia de Cliente no se medirá por cuánto consigue sustituir a las personas, sino por cuánto nos ayuda a comprenderlas, servirlas y sorprenderlas mejor.

Nacho Torre.
Vocal de la Asociación DEC y Director de Estrategia, Transformación y Dato.
Director General en Ibercaja.

CASOS DE USO

07

CASO DE USO | INTERACCIONES + IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Mobility-SCRIBE: un trato más directo y humano entre médicos y pacientes

EL RETO

En una consulta médica, el tiempo dedicado a registrar información en el ordenador por parte de los profesionales médicos puede competir con el que se dedica a escuchar y atender al paciente. La documentación clínica consume una parte relevante de la actividad asistencial, fragmenta la conversación y puede generar omisiones o retrasos en la disponibilidad de los informes.

Ante esta situación, Quirónsalud se propuso devolver tiempo y presencia a la relación clínica.

LA SOLUCIÓN

Mobility-SCRIBE es un asistente de documentación clínica basado en IA generativa e integrado en su Historia Clínica Electrónica.

Durante la consulta, la herramienta captura la conversación y el contexto clínico y genera un borrador estructurado, adaptado a la especialidad y al ámbito asistencial. También facilita tareas relacionadas con la gestión de recetas y pruebas complementarias.

La IA no diagnostica ni prescribe de forma autónoma. Es el médico quien mantiene en todo momento el control sobre la documentación y se encarga de revisar, corregir y firmar el borrador antes de incorporarlo definitivamente a la historia clínica.

CÓMO SE HIZO

El proyecto comenzó en 2024 con una implantación progresiva. Quirónsalud priorizó ciertas especialidades y escenarios de uso, adaptó la herramienta a las necesidades de cada ámbito e integró la solución con los sistemas clínicos existentes.

El proceso incluyó pilotos con profesionales, evaluación técnica y clínica, formación, soporte cercano y auditorías de historias clínicas antes y después de su utilización. La adopción y el valor aportado guiaron la extensión del proyecto, que actualmente está integrado en la práctica clínica diaria de todos los hospitales de Quirónsalud en España.

BARRERAS

El principal desafío, según Quirónsalud, ha sido cultural. La incorporación de SCRIBE requiere modificar una forma de trabajar profundamente arraigada: el profesional debe dejar de centrar su atención en el teclado y la pantalla, confiar progresivamente en la herramienta y acostumbrarse

a una consulta con mayor protagonismo de la escucha, el contacto visual y la interacción con el paciente.

Por ello, la compañía destaca la importancia de implicar a los profesionales y acompañarlos de forma personalizada durante la transición. La confianza clínica y la adaptación de los hábitos de trabajo han sido elementos centrales del proceso.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

El propósito de la iniciativa no es acortar las consultas, sino aprovechar mejor el tiempo asistencial. Quirónsalud asegura que esta iniciativa ha mejorado significativamente la experiencia y satisfacción de los profesionales sanitarios, que pueden centrarse en la escucha, el razonamiento clínico y el contacto visual con el paciente.

EN CIFRAS

-21,8%

de tiempo de consulta dedicado a tareas administrativas y burocráticas.

93,9%

de precisión máxima declarada en la transcripción clínica.

+8,5 millones

de consultas médicas asistidas mediante IA generativa.

+11.000

Profesionales usuarios de Mobility-SCRIBE.

CASO DE USO | INTERACCIONES

Seguimiento Post-Urgencias: IA para acompañar al paciente después del alta

EL RETO

La atención al paciente no termina cuando la persona abandona el hospital. Tras recibir el alta de Urgencias, pueden surgir dudas o complicaciones que requieran una nueva intervención médica.

LA SOLUCIÓN

Quirónsalud se ha propuesto ofrecer un acompañamiento más cercano y proactivo de estos casos sin incrementar la carga de trabajo de los profesionales.

Para ello, ha desarrollado un modelo de seguimiento multicanal que permite detectar posibles empeoramientos clínicos, facilitar el acceso a la atención sanitaria y evitar visitas innecesarias a Urgencias.

Combina cuestionarios digitales, agentes conversacionales de IA y un sistema de alertas para priorizar la atención según el riesgo clínico de cada paciente.

El proceso comienza al recibir el alta, cuando el médico informa al paciente del seguimiento. A las 48 horas, este recibe un cuestionario a través del Portal del Paciente. Si no responde, a las 72 horas un agente conversacional de IA realiza una llamada telefónica en lenguaje natural, recoge información sobre su evolución y la registra automáticamente.

Las respuestas obtenidas por ambos canales se procesan mediante un sistema de alertas que clasifica a los pacientes según su nivel de riesgo. Los casos con alerta media o alta son revisados por los profesionales, que activan la intervención correspondiente. Cuando se necesita contacto médico, este se realiza en un plazo máximo de ocho horas.

CÓMO SE HIZO

El proyecto comenzó en 2024 con una implantación progresiva en la que participaron profesionales de Urgencias, Transformación Digital, Sistemas de Información y Experiencia de Paciente, entre otros equipos.
Inicialmente se diseñaron los cuestionarios, los algoritmos de clasificación de riesgo y los protocolos clínicos. Posteriormente, la solución se integró con la Historia Clínica Electrónica, el Portal del Paciente y el Hospital Digital.

BARRERAS

La principal dificultad fue la baja tasa de respuesta a los cuestionarios digitales, debido a olvidos y a las diferencias en competencias digitales de los pacientes. Para resolverlo, Quirónsalud incorporó el agente conversacional telefónico, una alternativa más accesible que actualmente recoge el 60 % de las respuestas del programa.

También fue necesario automatizar la asignación de seguimientos, inicialmente manual, e integrar el modelo en los circuitos asistenciales habituales, consensuando protocolos clínicos entre los profesionales.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

El programa está implantado en 41 hospitales de Quirónsalud y, según los datos facilitados por la compañía, ha permitido detectar precozmente más de 40.900 posibles empeoramientos clínicos, reducir los reingresos en Urgencias y liberar tiempo de los profesionales mediante la automatización del seguimiento.

Los pacientes destacan la tranquilidad y el acompañamiento recibidos durante su recuperación. Adaptar los canales a las necesidades y capacidades reales de los pacientes ha resultado fundamental para el funcionamiento del programa.

EN CIFRAS

-16,45%

de reingresos en Urgencias.

+2 puntos

de mejora en el NPS del servicio.

+11.800

horas de trabajo profesional liberadas.

CASO DE USO | INTERACCIONES + INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Una atención al cliente más ágil y conectada

EL RETO

El Servicio de Atención al Cliente de EROSKI partía de un entorno con herramientas y canales fragmentados, procesos manuales y ausencia de una visión completa del cliente. Los agentes debían trabajar con múltiples pantallas, lo que generaba ineficiencias, errores y transferencias entre profesionales, además de dificultar el análisis de las interacciones.

La dimensión del servicio añadía un extra de complejidad: abarca cuatro marcas, cuatro agencias externas de atención, más de 1.500 tiendas y más de 23.000 casos gestionados al mes.

LA SOLUCIÓN

EROSKI se propuso evolucionar hacia un modelo de atención omnicanal, más ágil y contextualizado, capaz también de detectar problemas y convertir la voz del cliente en información útil para el negocio.

La compañía ha implantado un centro de atención omnicanal sobre Microsoft Dynamics 365 Contact Center, que integra voz, correo electrónico y WhatsApp en una misma plataforma y unifica los datos, casos y conversaciones.

Sobre esta infraestructura se combinan capacidades de IA generativa con otras tecnologías de inteligencia artificial, automatización y análisis de datos. La IA generativa asiste a los profesionales mediante la transcripción y el resumen de llamadas, la generación de respuestas sugeridas y el acceso a información relevante durante la atención. Otras soluciones permiten clasificar y dirigir las consultas, analizar el sentimiento y detectar patrones o incidencias recurrentes.

CÓMO SE HIZO

El proyecto comenzó en noviembre de 2024 y completó el despliegue de la plataforma en marzo de 2026, manteniendo una línea de mejora continua de las automatizaciones y capacidades de IA.

La implantación combinó la unificación del sistema de gestión de clientes y la telefonía con la integración de los canales y las distintas marcas y agencias. Participaron los equipos de Atención al Cliente y Tecnología, agencias externas y diferentes socios tecnológicos.

BARRERAS

Uno de los principales desafíos fue integrar cuatro marcas y cuatro agencias con formas de trabajo diferentes, garantizando al mismo tiempo la separación legal de los datos entre ellas. También fue necesario sustituir sistemas fragmentados y adaptar los procesos y hábitos de trabajo de los profesionales.

EROSKI abordó estos retos mediante una arquitectura tecnológica segura, con distintos entornos, y una gestión del cambio apoyada en la participación temprana de los equipos internos y externos.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

La transformación ha permitido reducir los tiempos de atención y las transferencias entre agentes, es decir, los casos que necesitan pasar de un profesional a otro para continuar su gestión. Su disminución facilita una atención más continua y evita interrupciones innecesarias en la resolución de las consultas.

La automatización también ha ampliado la capacidad de análisis de la voz del cliente. El sistema analiza el 100 % de las interacciones de determinadas tipologías, como las reclamaciones de producto, frente a la revisión limitada a una selección de casos que era posible antes. Esto facilita la identificación de patrones y la detección temprana de incidencias, manteniendo la validación humana en decisiones sensibles, como la activación de alertas alimentarias.

El principal aprendizaje del proyecto es que la transformación no puede limitarse a introducir una nueva tecnología. La IA aporta valor cuando se integra en un ecosistema de datos conectados, procesos compartidos y equipos coordinados, con una evolución continua de las soluciones y supervisión humana allí donde resulta necesaria.

EN CIFRAS

-41,9%

de tiempo medio de operación por interacción, de 4,3 a 2,5 minutos.

94,62%

Customer Satisfaction Score (CSAT)

-90,4%

en la tasa de transferencias entre agentes, del 39,5 % al 3,8 %.

-64%

de tiempo dedicado a la selección de casos para el análisis de la voz del cliente.

CASO DE USO | IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

Agente Aumentado y Entrenadores de IA para la excelencia en CX

EL RETO

Las interacciones de atención al cliente son cada vez más complejas y requieren que los profesionales ofrezcan respuestas precisas, empáticas e inmediatas. Reducir la fricción operativa y la carga cognitiva de los empleados de atención al cliente se antoja esencial para que estos puedan concentrarse en resolver los problemas más complejos y conectar con los clientes.

Al mismo tiempo, implantar sistemas conversacionales de IA generativa para CX desde una perspectiva exclusivamente técnica, sin tener suficientemente en cuenta el conocimiento del negocio, puede generar respuestas desalineadas con la experiencia que cada marca quiere proporcionar.

LA SOLUCIÓN

Intelcia, compañía especializada en servicios de atención al cliente y externalización de procesos, trabaja con organizaciones de distintos sectores que necesitan gestionar interacciones cada vez más complejas. Para ayudarles en este trabajo, ha desarrollado a través de Evoluciona, su área de innovación, dos soluciones basadas en IA complementarias.

La primera ("Agente Aumentado") consiste en un ecosistema de herramientas que asisten a los profesionales de atención al cliente durante su actividad. Incluye asistentes conversacionales para consultar procedimientos y manuales en tiempo real, soluciones que sugieren respuestas y la siguiente mejor acción, simuladores de llamadas para practicar situaciones reales y herramientas de análisis de conversaciones para evaluar la calidad del servicio e identificar oportunidades de mejora.

La segunda línea ("Entrenadores de IA") incorpora un modelo de supervisión humana (human in the loop) para evaluar, corregir y ajustar el funcionamiento de los agentes conversacionales que atienden directamente a los clientes. Expertos operativos y lingüistas computacionales revisan las interacciones, estructuran las bases de conocimiento y adaptan las instrucciones, el tono y las respuestas a las necesidades del negocio y de los usuarios.

CÓMO SE HIZO

Intelcia ha seguido un enfoque progresivo de implantación, basado en la identificación de oportunidades operativas, pilotos controlados y el escalado de las soluciones que demuestran un retorno positivo. En el caso de los Entrenadores de IA, el servicio se adapta a las necesidades de cada empresa cliente.

BARRERAS

Los principales desafíos en la implantación de estas soluciones tienen que ver con cómo integrarlas en los sistemas de los distintos clientes, garantizar la protección de datos y conseguir que los profesionales incorporen las herramientas a su trabajo cotidiano. Otro reto ha sido alinear la tecnología con el conocimiento operativo y los criterios de calidad de cada marca, estableciendo mecanismos de supervisión que permitan detectar y corregir errores, inconsistencias o respuestas inadecuadas.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Intelcia señala que las soluciones de Agente Aumentado han contribuido a reducir la carga cognitiva de los profesionales, acelerar su aprendizaje y facilitar el acceso a la información durante las interacciones. Estas mejoras se traducen en una mayor agilidad operativa, capacidad de resolución de consultas y calidad de la atención.

Por su parte, el modelo de Entrenadores de IA permite a las empresas clientes mejorar el funcionamiento de sus agentes conversacionales. Este trabajo ha permitido aumentar la autonomía de los sistemas en la atención al cliente y a mejorar la satisfacción de los usuarios finales.

EN CIFRAS

79

asistentes conversacionales desplegados para apoyar a los profesionales.

1,5 millones

de consultas realizadas a los asistentes virtuales.

+65

entrenadores de IA especializados en evaluar y ajustar los sistemas conversacionales.

18 millones

de interacciones evaluadas al año por el servicio de Entrenadores de IA.

CASO DE USO | IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS

IA generativa para facilitar la incorporación de nuevos empleados

Ibercaja

EL RETO

El proceso de incorporación de nuevos empleados en una organización implica acceder a una gran cantidad de información sobre normativa interna, beneficios, formación, herramientas y procedimientos corporativos. Aunque esta documentación está disponible en distintos repositorios, los profesionales pueden tener dificultades para localizar rápidamente aquello que necesitan en cada momento.

Ibercaja, que incorpora entre 300 y 400 nuevos empleados al año, identificó una oportunidad para mejorar su experiencia de incorporación, facilitar el acceso autónomo a la información y reducir las consultas recurrentes dirigidas al Área de Personas.

LA SOLUCIÓN

Para responder a esta necesidad, Ibercaja está desarrollando el Asistente del Área de Personas, una herramienta conversacional basada en IA generativa e integrada en Microsoft Teams, el entorno habitual de trabajo de sus empleados.

El asistente permite realizar consultas en lenguaje natural sobre permisos, beneficios sociales, formación, vacaciones o procedimientos internos, sin necesidad de conocer previamente dónde se encuentra la información. Para elaborar las respuestas, utiliza como fuentes la normativa de Recursos Humanos y el Portal del Empleado, proporcionando además referencias a la documentación consultada.

La herramienta no sustituye a los canales oficiales de información ni a la atención del Área de Personas.

CÓMO SE HIZO

El proyecto comenzó en el primer trimestre de 2026 y se encuentra en fase piloto. En su desarrollo participan el Área de Personas, la Unidad de Transformación, los equipos tecnológicos y de seguridad y un grupo reducido de usuarios, principalmente del equipo impulsor.

La validación se centra en comprobar la exactitud de las respuestas, la adecuación de las fuentes utilizadas, la experiencia de usuario y la cobertura de las consultas relacionadas con la incorporación.

Ibercaja ha optado por comenzar con un ámbito de conocimiento delimitado antes de extender progresivamente el asistente al conjunto de procesos de Recursos Humanos.

BARRERAS

Los principales desafíos se relacionan con la identificación y consolidación de fuentes documentales válidas, su actualización permanente y la necesidad de minimizar respuestas incorrectas o ambiguas.

También ha sido necesario establecer mecanismos de validación de la información generada, garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos y gestionar las expectativas sobre las capacidades reales de la IA generativa.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Uno de los aprendizajes identificados por Ibercaja es que la calidad de las respuestas depende directamente de la calidad y actualización de la documentación fuente. Por ello, la gobernanza de los contenidos resulta fundamental para el funcionamiento del asistente.

En lo que se refiere a los resultados, todavía no existen métricas de adopción ni de impacto operativo. No obstante, la empresa confirma que las primeras impresiones de los usuarios piloto son positivas, especialmente por la rapidez de acceso a la información y la posibilidad de consultar las fuentes utilizadas para elaborar las respuestas. La iniciativa también está contribuyendo a la familiaridad con la IA generativa dentro de la organización.

El siguiente paso será completar la validación funcional y desplegar el asistente entre los nuevos empleados. Posteriormente, la entidad prevé ampliar sus capacidades para dar soporte a los procesos del Área de Personas a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado.

CASO DE USO | INTERPRETACIÓN Y ACCIÓN

Cuando la tecnología permite escuchar mejor al cliente

EL RETO

StigaCX, empresa especializada en investigación de mercados, se dio cuenta de que, en las encuestas telefónicas con preguntas abiertas que se realizan para este fin, el entrevistador debe conducir la conversación y, al mismo tiempo, registrar manualmente las respuestas. Esta doble tarea divide su atención y puede limitar tanto su capacidad para escuchar y profundizar como la fidelidad con la que recoge la información. En ocasiones, además, el texto registrado refleja una síntesis realizada por el propio entrevistador, en lugar de recoger con todo el detalle posible lo expresado por la persona entrevistada.

LA SOLUCIÓN

Para mejorar la calidad de las entrevistas y ofrecer a sus clientes empresariales una información cualitativa más completa y fiel, StigaCX ha desarrollado una solución que automatiza la transcripción y el tratamiento de las respuestas abiertas en encuestas telefónicas cuantitativas.

El sistema parte de las grabaciones de las entrevistas, que se almacenan y transcriben automáticamente. A continuación, un flujo de IA generativa analiza las transcripciones, identifica el contenido relevante para cada pregunta abierta y aplica reglas de negocio y, cuando corresponde, información procedente de las preguntas cerradas.

El resultado se entrega en formatos estructurados, preparados para su revisión e integración en los procesos de análisis posteriores. De esta manera, el entrevistador puede concentrarse en escuchar, preguntar y profundizar durante la conversación, sin necesidad de transcribir simultáneamente las respuestas.

CÓMO SE HIZO

La implantación se ha realizado de forma progresiva e iterativa, con la colaboración de los equipos responsables del proyecto, Data Science y las áreas tecnológicas implicadas.

Tras desarrollar una primera versión operativa, StigaCX analizó sistemáticamente los resultados y las valoraciones de los usuarios para identificar diferencias entre el comportamiento esperado y las respuestas generadas por el sistema. A partir de ese análisis, se han incorporado mejoras tecnológicas, nuevas reglas y ajustes en los criterios de análisis, el formato y el nivel de detalle de las respuestas.

BARRERAS

Uno de los principales retos ha sido identificar las distintas fuentes de error del proceso, desde la calidad de la llamada y la transcripción automática hasta el análisis con IA, la aplicación de reglas de negocio y la generación de la información estructurada.

Algunas limitaciones, como los errores de transcripción provocados por ruido o lenguaje técnico, no pueden eliminarse completamente. Otras pueden abordarse mediante instrucciones más precisas, terminología específica y revisión sistemática de errores.

Por otro lado, una respuesta técnicamente correcta no siempre coincide con el formato o la interpretación que necesita el usuario final. Por ello, resulta fundamental definir con precisión el nivel de detalle, la literalidad y los criterios metodológicos que debe respetar la herramienta.

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

La compañía señala que la solución alcanza **un alineamiento aproximado del 97% con los criterios de referencia definidos.** Además, Stiga asegura que las valoraciones recibidas sobre el trabajo de campo han sido especialmente positivas. Al eliminar la necesidad de transcribir mientras se desarrolla la entrevista, los profesionales pueden prestar más atención al entrevistado y conducir mejor la conversación.

La solución también permite conservar una captura más fiel y detallada de la voz del cliente, reduciendo la dependencia del resumen que anteriormente realizaba el entrevistador en tiempo real. Además, genera información estructurada y preparada para su revisión y explotación posterior.

En términos de eficiencia, Stiga estima que, una vez estabilizada la solución, **la dedicación del equipo podría reducirse alrededor de un 40%** respecto al proceso manual anterior, teniendo en cuenta también las tareas de revisión, mantenimiento y mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

08

Capítulo 02

1. MCKINSEY & COMPANY (2026). «Building trust: How customer care leaders pull ahead with AI». McKinsey & Company, 23 de febrero de 2026. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/building-trust-how-customer-care-leaders-pull-ahead-with-ai

Capítulo 03

2. RANSBOTHAM, Sam; KIRON, David; KHODABANDEH, Shervin; IYER, Sesh; DAS, Amartya (2025). The Emerging Agentic Enterprise: How Leaders Must Navigate a New Age of AI. MIT Sloan Management Review y Boston Consulting Group, 18 de noviembre de 2025. https://sloanreview.mit.edu/projects/the-emerging-agentic-enterprise-how-leaders-must-navigate-a-new-age-of-ai/

3. T-MOBILE (2024). «T-Mobile and OpenAI Join Forces to Revolutionize the Customer Experience with First-Ever Intent-Driven AI-Decisioning Platform». T-Mobile Newsroom, 18 de septiembre de 2024. https://www.t-mobile.com/news/business/t-mobile-launches-intentcx-with-openai

4. NATIONAL AUSTRALIA BANK (2025). «Leadership appointment announced». NAB News, 24 de junio de 2025. https://www.nab.com.au/news/nab-updates/nab-appoints-group-executive

5. DELOITTE (2024). «Despite increased investment and early enthusiasm, data and risk remain key challenges to scaling Generative AI, reveals new Deloitte Survey». Deloitte UK, 27 de agosto de 2024. https://www.deloitte.com/uk/en/about/press-room/deloitte-ai-institute-state-of-generative-ai-in-the-enterprise-report.html

6. BURLEIGH, Emma (2025). «Salesforce CEO Marc Benioff says his company has cut 4,000 customer service jobs as AI steps in: 'I need less heads'». Fortune, 2 de septiembre de 2025. https://www.cio.com/article/4051810/salesforce-grows-10-in-second-quarter-of-fiscal-year-2026.html

7. CXM EDITORIAL (2025). «Klarna rethinks AI push, rehires humans after automation stumbles». CXM World, 9 de mayo de 2025. https://cxm.world/customer-experience/klarna-rethinks-ai-push-rehires-humans-after-automation-stumbles/

8. ADOBE (2026). Informe IA y tendencias digitales de 2026 de Adobe. Adobe. https://business.adobe.com/es/resources/digital-trends-report.html

9. BANK OF AMERICA (2025). «A Decade of AI Innovation: BofA's Virtual Assistant Erica Surpasses 3 Billion Client Interactions». Bank of America Newsroom, 20 de agosto de 2025. https://newsroom.bankofamerica.com/content/newsroom/press-releases/2025/08/a-decade-of-ai-innovation--bofa-s-virtual-assistant-erica-surpas.html

10. ARBORXR (2024). «Customer Story: Walmart's Blueprint for Training 1M+ Employees in VR». ArborXR, 22 de agosto de 2024. https://arborxr.com/blog/customer-story-walmarts-blueprint-for-training-1-million-employees-in-vr#

11. POMBO NARTALLO, Vanessa (2024). «BBVA logra una explosión de innovación entre sus empleados con el despliegue de ChatGPT Enterprise». BBVA.com, 21 de noviembre de 2024. https://www.bbva.com/es/innovacion/bbva-logra-una-explosion-de-innovacion-entre-sus-empleados-con-el-despliegue-de-chatgpt-enterprise/

12. SPOTIFY (2023). «Spotify Debuts a New AI DJ, Right in Your Pocket». Spotify Newsroom, 22 de febrero de 2023. https://newsroom.spotify.com/2023-02-22/spotify-debuts-a-new-ai-dj-right-in-your-pocket/

13. SPOTIFY (2026). «Your Personalized DJ Experience Is Expanding With 4 New Languages and More Markets». Spotify Newsroom, 7 de mayo de 2026. https://newsroom.spotify.com/2026-05-07/dj-expansion-4-new-languages/

14. HI RETAIL (2025). «Mango lanza Mango Stylist». Hi Retail, 2 de julio de 2025. https://hiretail.es/tech/mango-lanza-mango-stylist/

15. IBERIA (2025). «Iberia GPT, nuevo canal de recomendación de viajes en ChatGPT». Iberia, 7 de julio de 2025. https://www.iberia.com/es/noticias-novedades/gpt/

16. MEHTA, Rajiv; CHILIMBI, Trishul (2024). «Amazon announces Rufus, a new generative AI-powered conversational shopping experience». About Amazon, 1 de febrero de 2024. https://www.aboutamazon.com/news/retail/amazon-rufus-generative-ai-shopping-assistant

17. LUMIARY (s. f.). «Vodafone SuperTOBi: Generative AI Assistant». Lumiary. https://lumiary.ai/es/cases/vodafone-supertobi-generative-ai-assistant

18. POLO, Fernando; CORREDOR, Carlos (2026). «Los agentes IA personales acabarán con el impuesto a la pereza». Good Rebels Intelligence, 11 de octubre de 2026. https://intel.goodrebels.com/p/muse-instinct-agentes-ia-personales-marketing

19. ASOCIACIÓN DEC; AVANADE SPAIN; VECDIS (2026). Anuario de Tendencias 2026. Asociación DEC, 4 de febrero de 2026. https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-del-anuario-de-tendencias-2026/119879/

20. POLO, Fernando; CORREDOR, Carlos (2026). «¿Humanizar o automatizar? El nuevo mapa de la escasez». Rebel Intel (Good Rebels), 24 de mayo de 2026. https://intel.goodrebels.com/p/humanizar-automatizar-inteligencia-artificial-marketing

21. PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2024). Reglamento (UE) 2024/1689, de 13 de junio de 2024, por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial (Reglamento de Inteligencia Artificial). Diario Oficial de la Unión Europea, serie L, 12 de julio de 2024. https://www.boe.es/doue/2024/1689/L00001-00144.pdf

22. GOBIERNO DE ESPAÑA (2025). Ley 10/2025, de 26 de diciembre, por la que se regulan los servicios de atención a la clientela. Boletín Oficial del Estado, núm. 312, de 27 de diciembre de 2025. BOE-A-2025-26698. https://www.boe.es/eli/es/l/2025/12/26/10/con

23. ASOCIACIÓN DEC (2024a). La Experiencia de Cliente rentable 2.0. Asociación DEC. https://asociaciondec.org/publicaciones/la-experiencia-de-cliente-rentable/16996/

24. ASOCIACIÓN DEC; VECDIS; AVANADE (2026a). Medición de CX en la era conductual: Cuando el consumidor es lo que hace, no solo lo que dice. https://asociaciondec-cl.org/observatorio-de-tendencias/medicion-de-cx-en-la-era-conductual/56939/ Asociación DEC.

25. MARTÍN MANJÓN, Ricardo (2026). «Santander avanza en su estrategia AI-first con impacto real en el negocio y da acceso a herramientas de IA a sus 185.000 empleados». Banco Santander, 22 de junio de 2026. https://www.santander.com/es/stories/santander-avanza-en-su-estrategia-ai-first-con-impacto-real-en-el-negocio-y-da-acceso-a-herramientas-de-ia-a-sus-185000-empleados

26. COGNIGY (s. f.). «Fabletics». Cognigy, caso de éxito de cliente. https://www.cognigy.com/en/case-study/fabletics

27. TELEFÓNICA (2025). Aura, la Inteligencia Artificial de Telefónica. Cuadernos de Transformación 2025, Cuaderno de Innovación. https://www.telefonica.com/es/cuadernos-transformacion/cuaderno-innovacion/aura-la-inteligencia-artificial-de-telefonica/

Otras referencias bibliográficas

ABONAMAH, Abdullah A.; TARIQ, Muhammad Usman; SHILBAYEH, Samar (2021). «On the Commoditization of Artificial Intelligence». Frontiers in Psychology, 12, artículo 696346. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.696346/full

ASOCIACIÓN DEC; VECDIS; AVANADE (2026b). Casos de éxito y visión estratégica para grandes corporaciones. Observatorio de innovación, sesión de abril de 2026.

BAIN & COMPANY; ASOCIACIÓN DEC (2024). VII Informe de Madurez de Experiencia de Cliente. 241203-VII-Informe-Madurez-Experiencia-de-Cliente_vF4.pdf

FLAVIÁN BLANCO, Carlos (2026). Humanizando la tecnología: inteligencia artificial y experiencias inmersivas al servicio de las personas. Prensas de la Universidad de Zaragoza. ISBN 979-13-7014-114-1.

HUTSON, Jevan; WHITNEY, Cedric; CONRAD, Jay T. (2026). «Forget Me Not? Machine Unlearning's Implications for Privacy Law». Columbia Science & Technology Law Review, 27(1), p. 114 y ss. https://doi.org/10.52214/stlr.v27i1.14547.

IZO (s. f.). «Customer Experience. Impacta en la vida de tus clientes creando experiencias excepcionales». Izo. https://www.izo.es/customer-experience [Consulta: 19 de octubre de 2026]

LOZANO FIGUEROA, R. N. (2024). La injerencia de la inteligencia artificial en la violación a la privacidad en las redes sociales. Trabajo de titulación de grado, Universidad del Azuay.

MÉNDEZ-APARICIO; FERNÁNDEZ CONTY; SÁNCHEZ ACOSTA; ALCARAZ GARCÍA; CARRASCO DE AZAMBUJA (2026b). «Branding emocional y narrativas de autenticidad radical: ¿Condición o ventaja?». Blog DEC, 18 de mayo de 2026. https://asociaciondec.org/blog-dec/branding-emocional-y-narrativas-de-autenticidad-radical-condicion-o-ventaja/238235/

MÉNDEZ-APARICIO; GARCÍA GARCÍA; CÁRDENAS; BORDEGARAY TORRES; VALLS LÓPEZ; OLIVARES PONCE; MARTÍN-ARROYO; TRECHERA RUIZ; LÓPEZ SILGADO (2026c). «Cómo liderar con IA sin destruir tu marca en el proceso». Blog DEC. https://asociaciondec.org/blog-dec/como-liderar-con-ia-sin-destruir-tu-marca-en-el-proceso/237568/

MÉNDEZ-APARICIO; RIQUEZES MORANTES; TACCONE VALENZUELA; CANTÓN OLID; RODRÍGUEZ HIDALGO; MARTÍNEZ RUIZ; PÉREZ LÓPEZ (2026a). «La paradoja de la hiperpersonalización». Blog DEC, 8 de junio de 2026. https://asociaciondec.org/blog-dec/la-paradoja-de-la-hiperpersonalizacion/238476/

OBSERVATORIO DE INNOVACIÓN DEC; VECDIS; AVANADE (2025). «La era del Machine Customer». Asociación DEC Chile. https://asociaciondec-cl.org/observatorio-de-tendencias/observatorio-de-tendencias-la-era-del-machine-customer/54975/

PÁEZ, Andrés (2025). «Transparencia, explicabilidad y confianza en los sistemas de aprendizaje automático». En: GUTIÉRREZ, Juan David; MANRIQUE, Rubén Francisco (eds.). Más allá del algoritmo: oportunidades, retos y ética de la inteligencia artificial. Bogotá: Ediciones Uniandes. https://philpapers.org/rec/GUTMAD

RAGOLANE, M.; PATEL, Shahiem (2025). «Too Much, Too Fast: Understanding AI Fatigue in the Digital Acceleration Era». International Journal of Arts, Humanities & Social Science, 6(8), pp. 53-60. doi.org/10.56734/ijahss.v6n8a7

RAY, Partha Pratim (2026). «A Review of TRiSM Frameworks in Artificial Intelligence Systems: Fundamentals, Taxonomy, Use Cases, Key Challenges and Future Directions». Expert Systems, 43(3), artículo e70213. https://www.techrxiv.org/doi/full/10.36227/techrxiv.174913612.20443736/v1

RED.es (2025). Indicadores de uso de Inteligencia Artificial en España 2024. Red.es. indicadores-de-uso-de-ia-en-espana.pdf

VINA, A. (2024). Medición del rendimiento de la IA para evaluar el impacto de tus innovaciones. Ultralytics. KPI de rendimiento de IA: Mide el éxito | Ultralytics

WILLIAMSON, S. M.; PRYBUTOK, V. (2024). «The Era of Artificial Intelligence Deception: Unraveling the Complexities of False Realities and Emerging Threats of Misinformation». Information, 15(6), artículo 299. https://doi.org/10.3390/info15060299

DEC

CREEMOS
EN LAS
EXPERIENCIAS

Foro-ia