

Resolución del rompecabezas del retorno de la inversión: Cómo medir y maximizar los rendimientos de la inteligencia artificial



Índice

Introducción	3
Los desafíos de definir el retorno de la inversión	4
Cómo implementan la inteligencia artificial los mejores empleados	7
Más allá de la norma: Mejorar su plantilla para el éxito	9
Las ventajas humanas de un enfoque más amplio y a largo plazo	11

Introducción

Es difícil abordar un rompecabezas antes de tener todas las piezas. Pero ese es el desafío al que se enfrentan los directores financieros cuando se trata de inteligencia artificial (IA).

A medida que sus organizaciones se apresuran por evaluar el retorno de la inversión a partir de experimentos de inteligencia artificial planificados y despliegues más amplios, los directores ejecutivos están ansiosos por aprovechar las ventajas rápidamente mientras gestionan los riesgos. Necesitan que los líderes financieros los apoyen con mediciones rápidas y precisas del valor de las inversiones en inteligencia artificial.

El mercado global de inteligencia artificial está creciendo rápidamente. Según nuestra encuesta CFO Insights de 2024, el 51% de los directores financieros están invirtiendo en inteligencia artificial en comparación con solo el 15% en agosto de 2023. Pero el 58% también dice que entiende muy poco sobre la inteligencia artificial en finanzas, mientras que solo el 4% afirma que tienen un sólido conocimiento.

Hay grandes preguntas sobre qué parte de esta inversión logrará la rentabilidad deseada y dónde las compañías están encontrando un valor genuino. La investigación hasta el momento varía ampliamente, y algunos informes afirman ganancias masivas de retornos de inversión y otros consideran decepcionantes los rendimientos de los proyectos de inteligencia artificial.

El consultor Gartner predice que para 2025, el 90% de los proyectos de inteligencia artificial experimentarán una desaceleración¹ debido a que los costos superan

el valor, y el 30% serán abandonados.² Sin embargo, Deloitte, que ha producido múltiples informes sobre el tema, afirma que las compañías generalmente están logrando un retorno de la inversión positivo a partir de las implementaciones de inteligencia artificial. El enfoque se centra principalmente en las mejoras tácticas en la eficiencia y la productividad, mientras que algunas organizaciones más avanzadas están apuntando a ventajas estratégicas como la innovación y el crecimiento.³

Pero hay una gran diferencia entre las personas con mejor rendimiento y las que tienen peor rendimiento.

51%



de los directores financieros dicen que están invirtiendo en inteligencia artificial

Fuente: [Encuesta CFO Insights de SAP Concur 2024](#)

30%



de los proyectos de inteligencia artificial serán abandonados ya que los costos superarán el valor para 2025

Fuente: [Gartner](#)

Conclusiones clave

01 Disparidades del retorno de la inversión

El mercado global de inteligencia artificial está creciendo rápidamente. Sin embargo, el retorno de la inversión varía ampliamente, con una gran diferencia entre los mejores y los peores resultados.

02 Prácticas de mejor rendimiento

Medir el retorno de la inversión es difícil debido a las características únicas de los proyectos de inteligencia artificial. Sin embargo, los empleados con mejor rendimiento siguen las mejores prácticas en la gestión de datos, el seguimiento de resultados y la seguridad, privacidad y ética.

03 Factores influyentes

Otros factores determinantes clave son las habilidades internas, la experiencia, el tamaño de la organización y el compromiso para generar impulso con la inteligencia artificial.

04 Más allá de las métricas financieras

La evaluación debe incluir múltiples factores que no suelen encontrarse en las plantillas de retorno de la inversión tradicionales y los KPI financieros.

05 Las asociaciones igualan los resultados

Asociarse con un proveedor experimentado cuyas ventajas de la inteligencia artificial están integrados puede aportar más certeza y resultados rápidos.



Los desafíos de definir el retorno de la inversión

Muchas herramientas de inteligencia artificial son muy nuevas, por lo que no hay plantillas establecidas para una implementación exitosa. Los proyectos todavía están en fase de planeación o experimentación en muchas compañías.

Por lo tanto, a los directores financieros les resulta difícil definir y medir el retorno de la inversión debido a las características únicas de los proyectos de inteligencia artificial, el amplio número de categorías y aplicaciones que cambian rápidamente y el momento incierto de los beneficios.

Kunwar Chadha fue director financiero de varias compañías tecnológicas y actualmente es director de planeación y análisis financiero para la financiación de productos en Fitbit Premium Subscriptions. Dice que la dinámica incierta del mercado, las tasas de adopción y los altos costos de

computación asociados con los modelos de inteligencia artificial también pueden hacer que la evaluación financiera sea increíblemente difícil.

Chadha se centra en métricas que impulsan el éxito financiero a largo plazo, como la adquisición de usuarios, la participación, los comentarios, las ganancias de productividad y el ahorro de costos netos. “El desarrollo de una inteligencia artificial responsable, la mitigación de los sesgos inherentes y el mantenimiento del entorno normativo en constante cambio también son consideraciones importantes para el éxito”, añade.

Seguimiento del impacto no financiero

Parte del desafío es que muchos de los posibles efectos son indirectos o no financieros, pero siguen marcando una gran diferencia en los posibles resultados.

Por ejemplo, el uso de herramientas de inteligencia artificial para automatizar la redacción de informes puede ofrecer ganancias rápidas al ahorrar tiempo y aumentar la productividad y la eficiencia. Es sencillo medir algunas ventajas, como las horas ahorradas en tareas manuales. Sin embargo, liberar el tiempo de los profesionales para dedicarlo a un trabajo más estratégico podría dar lugar a muchas ventajas adicionales a largo plazo, como la innovación y la participación de los empleados. Son más difíciles de medir, pero puede ser necesario identificarlas para maximizar las ganancias potenciales.

Por lo tanto, la medición del retorno de la inversión es una combinación de arte y ciencia, afirma Guy Melamed, director financiero del proveedor de

seguridad de software Varonis. Por ejemplo, si ahorra tiempo en una tarea, ¿los empleados dedicarán o no el tiempo ganado de forma productiva?

“Nos atenemos a ganancias de productividad claramente mensurables, como líneas de código, asientos de diario o cheques de reembolso de gastos completados por inteligencia artificial”, dice Melamed. “Esto nos ha llevado a enfatizar los proyectos de inteligencia artificial que reducen las tareas tediosas, ayudan a los empleados a usar mejor su tiempo y obtener satisfacción y participación laboral. No es necesario crear un gran ahorro de costos, sino al menos ser neutral en costos”.

“

El desarrollo de inteligencia artificial responsable, la mitigación de los sesgos inherentes y el mantenerse actualizado con el entorno normativo en constante cambio son consideraciones importantes para el éxito



KUNWAR CHADHA,
DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y ANÁLISIS
FINANCIERO PARA FINANZAS DE PRODUCTOS,
SUSCRIPCIONES DE FITBIT PREMIUM

EL 43%

de las organizaciones planean reducir el gasto en otras áreas de la compañía para reasignarlo a la inteligencia artificial en un plazo de 24 meses

Fuente: [IDC Infographic](#), patrocinado por Microsoft, The Business Opportunity of AI (La oportunidad comercial de la inteligencia artificial, documento n.º US51315823, noviembre de 2023)



de las compañías que han creado grandes modelos de lenguaje de inteligencia artificial habrán abandonado sus esfuerzos para 2028 debido a los costos y la complejidad técnica

Fuente: [Gartner](#)

Estimar los muchos costos de la implementación de la inteligencia artificial es otro desafío. Estos incluyen el gasto en la recopilación, limpieza, integración y mantenimiento de los datos necesarios para respaldar la tecnología, además de grandes desembolsos potenciales en infraestructura tecnológica, contratación, capacitación, gestión del cambio y experiencia del usuario.

Los directores financieros también deben cuantificar los costos de:

- Los riesgos éticos, de seguridad y de seguridad de los datos
- El cumplimiento de las normativas actuales y futuras
- Superar el miedo, la desconfianza y el escepticismo de los usuarios

Algunas compañías han subestimado estos riesgos, así como los costos de mantenimiento potencialmente grandes. Melamed dice: “Hicimos un largo análisis de un producto de inteligencia artificial bien conocido y decidimos que no era económico debido al costo continuo de emplear ingenieros para mantenerlo”.

Hay formas de comprender y calcular todos estos factores, pero ello requiere amplias habilidades y experiencia. Una solución es asociarse con un proveedor de software con amplia experiencia en el espacio de inteligencia artificial antes de determinar el retorno de la inversión, ya que puede ayudarlo a identificar y pronosticar las métricas implicadas.

¿DÓNDE ESPERAN LOS DIRECTORES FINANCIEROS QUE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL TENGA EL MAYOR IMPACTO?

LAS APLICACIONES EMPRESARIALES DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL QUE LOS DIRECTORES FINANCIEROS SIENTEN QUE ES MÁS PROBABLE QUE SE MATERIALICEN PARA EL EQUIPO DE FINANZAS

Fuente: [Encuesta CFO Insights de SAP Concur 2024](#)

Pronósticos más exactos	67%
Gestión de riesgos más eficaz	65%
Las tareas rutinarias se automatizarán	64%
Mejora de la eficiencia	61%
Mejores perspectivas de los datos	29%

Cómo implementan la inteligencia artificial los mejores empleados

Para lograr un retorno exitoso de las inversiones en inteligencia artificial, las organizaciones deben ser como decatletas olímpicos, que mantengan estándares ultra altos en múltiples disciplinas. Deloitte dice que los grandes logros en esta área han implementado prácticas clave en:

- Gestión de datos: garantizar que la información de alta calidad esté disponible para los modelos de inteligencia artificial
- Seguimiento de los resultados: evaluación regular del rendimiento y adaptación de las estrategias
- Seguridad, privacidad y gobernanza: implementación de medidas sólidas para proteger los datos y mantener las normas éticas

Las habilidades y la experiencia dentro de la compañía son factores clave para obtener valor. Las organizaciones con más experiencia en inteligencia artificial pueden mirar más allá de la productividad y la reducción de costos (aunque sigan siendo un gran enfoque) hacia el descubrimiento de nuevas ideas y perspectivas. Aquellos con niveles de habilidad muy altos pueden integrar la

inteligencia artificial en los procesos de I+D, lo que es clave para impulsar la innovación y aprovechar al máximo los proyectos de inteligencia artificial.

El tamaño, el compromiso y el impulso también son importantes: el 92% de las grandes compañías están logrando retorno de la inversión en inversiones en inteligencia artificial.⁴ Las organizaciones deben realizar una inversión significativa y utilizar el 25% de las herramientas de inteligencia artificial disponibles para ellas antes de que las tasas de crecimiento se recuperen y los proyectos de inteligencia artificial comiencen a dar sus frutos.⁵

EL 92%

de las grandes compañías están obteniendo un retorno de la inversión en inversiones en inteligencia artificial

Fuente: [NewVantage Partners](#)

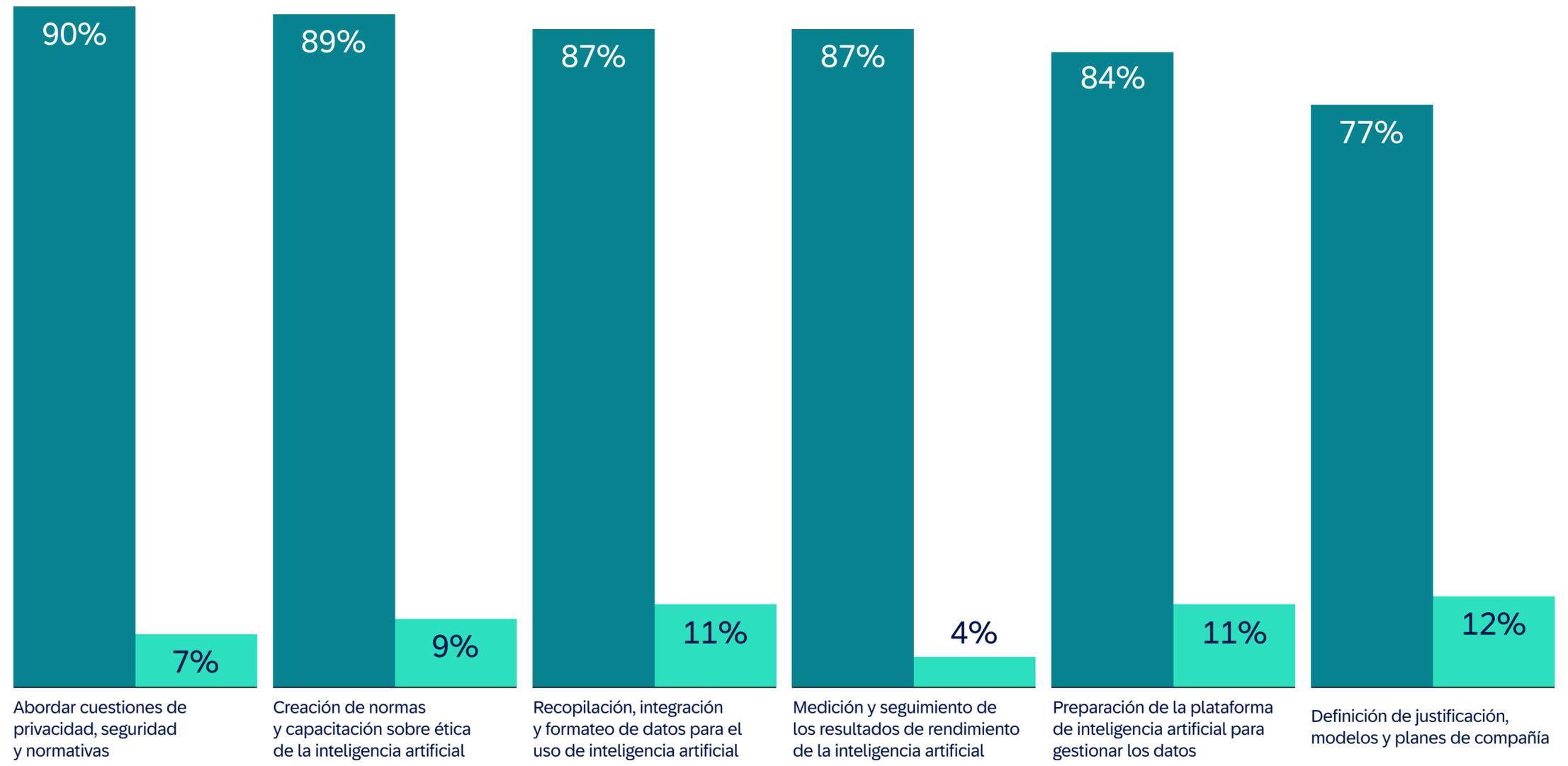


LAS COMPAÑÍAS QUE VEN UN RETORNO DE LA INVERSIÓN SIGNIFICATIVO TIENEN LOS CIMIENTOS ADECUADOS
PORCENTAJE DE COMPAÑÍAS QUE HAN IMPLEMENTADO EN GRAN MEDIDA O EN SU TOTALIDAD PRÁCTICAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Fuente: [ESI ThoughtLab, "Driving ROI through AI" \(Impulso del retorno de la inversión a través de la inteligencia artificial\)](#)

■ **Compañías con un rendimiento superior en retorno de la inversión**
 (tienen un retorno de la inversión >5% por su implementación de inteligencia artificial)

■ **Compañías con un rendimiento inferior en retorno de la inversión**
 (no tienen retorno de la inversión o tienen retorno de la inversión negativo para su implementación)



Asegure las victorias tempranas y cree a partir de ahí

Aquellos que comiencen su viaje hacia la inteligencia artificial pueden centrarse en triunfos iniciales simples, ya que crean pruebas de un impacto tangible para convencer a otros líderes corporativos. Pero ¿qué viene a continuación? Según Deloitte, usted debe:

- Implementar rápidamente experimentos exitosos de forma más amplia, utilizando plataformas en la nube cuando sea posible, para justificar las grandes inversiones necesarias para la inteligencia artificial
- Reconocer que calcular el retorno de la inversión en la inteligencia artificial sigue siendo más arte que ciencia. Los directores financieros deben contabilizar todos los costos, pero también cuantificar las ventajas estratégicas y no financieras
- Comprender que la inversión a largo plazo en las prácticas de datos, tecnologías, talento y procesos comerciales adecuados valdrá la pena el costo

Es fundamental utilizar este análisis para priorizar proyectos porque no todas las herramientas de inteligencia artificial aportan los mismos beneficios. El análisis de McKinsey identifica solo cuatro de las 16 funciones comerciales que podrían impulsar el 75% del valor total de los usos generativos de inteligencia artificial: operaciones de clientes, marketing y ventas, ingeniería de software e I+D. Otras áreas, como las de adquisiciones, legales y fijación de precios, producen un valor potencial mucho menor.⁶

Más allá de la norma: Mejorar la plantilla para el éxito

Al medir el retorno de la inversión en la inteligencia artificial, hay varios factores importantes que pueden no aparecer en una hoja de cálculo de retorno de la inversión tradicional o en una lista de indicadores de desempeño clave.

Más allá de los KPI financieros principales, los cálculos de retorno de la inversión podrían incluir métricas como:

- Mejora de la calidad
- Innovación
- Cumplimiento mejorado
- Reducción del fraude
- Reputación de la marca
- Beneficios a largo plazo de una cultura basada en datos

Además, factores como la adopción de usuarios, la capacitación y la gestión del cambio pueden hacer o interrumpir su implementación, por lo que son cruciales en los cálculos. La inversión en la experiencia del usuario a menudo se descuida, pero es una pieza clave del rompecabezas de la inteligencia artificial, ya que ayuda a superar el miedo y el escepticismo.

El 83%

de las organizaciones de alto rendimiento impulsadas por inteligencia artificial utilizan dos o más tipos de socios del ecosistema

Fuente: [Deloitte](#)

14 meses

es el tiempo medio que tardan las organizaciones en lograr el retorno de la inversión en inteligencia artificial después de la implementación

Fuente: [IDC Infographic](#), patrocinado por Microsoft, The Business Opportunity of AI (La oportunidad comercial de la inteligencia artificial), documento n.º US51315823, noviembre de 2023



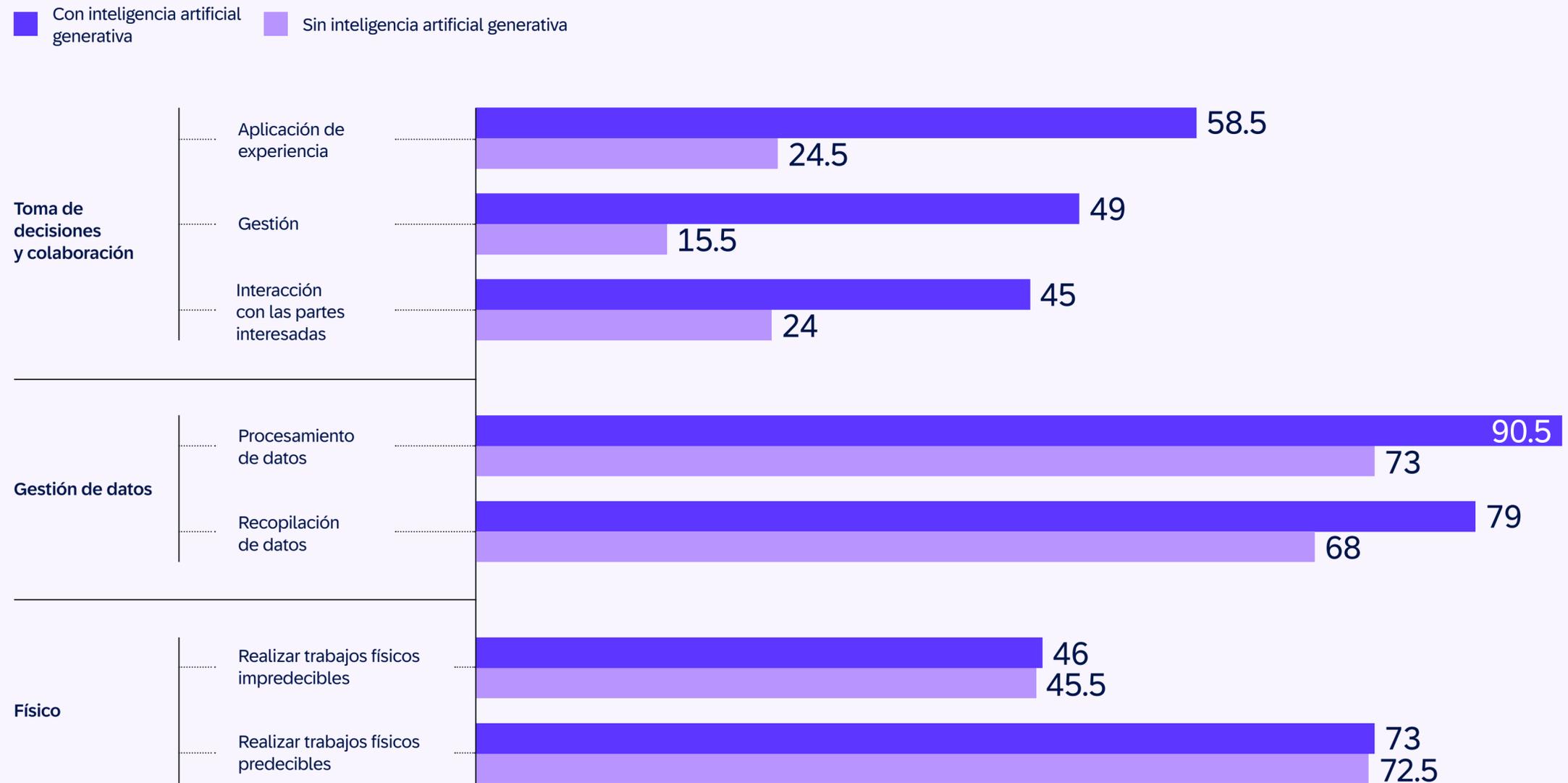
“

Los beneficios pueden llegar lentamente al principio, pero aumentarán rápidamente a medida que su organización logre una masa crítica de experiencia y competencia

Los beneficios pueden llegar lentamente al principio. Sin embargo, aumentarán rápidamente a medida que su organización logre una masa crítica de experiencia y competencia. Aunque la mayoría de las iniciativas de inteligencia artificial se centran actualmente en mejorar la eficiencia y la productividad, Deloitte alienta a las compañías a ir más allá de las pequeñas victorias a corto plazo, utilizando tecnologías de inteligencia artificial para diferenciarse de la competencia.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA TIENE UN ENORME POTENCIAL PARA REMODELAR LA COLABORACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

POTENCIAL GENERAL DE AUTOMATIZACIÓN TÉCNICA, % EN 2023



Fuente: Anexo de "The economic potential of generative AI: The next productivity frontier" (El potencial económico de la inteligencia artificial generativa: la próxima frontera de la productividad"), junio de 2023, McKinsey & Company, www.mckinsey.com. Copyright (c) 2024 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso

Los beneficios para el ser humano de un enfoque más amplio y a largo plazo

Las implementaciones de la inteligencia artificial pueden requerir inversión en reclutamiento y capacitación, pero también pueden reducir la necesidad de capacitación costosa en ciertas áreas y apoyar la contratación de profesionales jóvenes talentosos.

“

La función financiera debe trabajar codo a codo con TI en todos los proyectos



GUY MELAMED,
DIRECTOR FINANCIERO,
VARONIS

Al mostrar cómo la inteligencia artificial mejora áreas como la función financiera, las compañías pueden atraer a profesionales más jóvenes ansiosos por utilizar tecnología que amplifique su impacto y sus oportunidades profesionales. De hecho, el Instituto de Contadores de Gestión dice que ignorar la inteligencia artificial corre el riesgo de perder la batalla por el talento financiero joven.⁷

La automatización impulsada por la inteligencia artificial también puede ayudar a atraer a trabajadores más jóvenes, que pueden proteger más el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, al devolverles tiempo.

Es crucial recordar que la inteligencia artificial [no está aquí para sustituir a los humanos](#). Necesitamos a ambos para crear impactos positivos, aumentar la eficiencia y cubrir las brechas de talento. El objetivo es empoderar a los humanos para que se centren en un trabajo más estratégico y de valor añadido.

En lugar de observar los estrechos beneficios de un proyecto a la vez, un enfoque de cartera más amplio para medir el retorno de la inversión puede ayudar a tener en cuenta los factores humanos, así como las otras ventajas intangibles mencionadas anteriormente. Será importante trabajar estrechamente con otras partes de la organización.

“La función financiera debe trabajar codo a codo con TI en todos los proyectos”, dice Melamed. El proyecto centrado en la inteligencia artificial que su compañía abandonó utilizó información de TI para ayudar a comprender los costos de configuración y ejecución, lo que demostró que el retorno de la inversión no sería suficiente para justificar la implementación.

De acuerdo con la última encuesta de CFO Insights de SAP Concur, el 53% de los líderes financieros están de acuerdo en que deben trabajar junto con los jefes de TI en inteligencia artificial, mientras que el 49% afirma que deben colaborar en la estrategia de transformación digital y el 24% en ciberseguridad. Pero incluso las compañías más visionarias siguen enfrentándose a desafíos a la hora de unir todos estos elementos.

Una consideración final pero vital son las ventajas de comprar frente a diseñar, ya sea para desarrollar su propio software o comprar herramientas que tengan inteligencia artificial integrada. La aceptación debería aportar más certeza y resultados rápidos. También le permite asociarse con expertos que comprenden la ecuación del retorno de la inversión y pueden ayudarlo a calcular la mejor combinación para su organización, dondequiera que esté en el recorrido de la inteligencia artificial.

EL 52%

de las organizaciones afirman que la falta de trabajadores calificados es un desafío que han experimentado, o esperan experimentar, en la implementación de la tecnología de inteligencia artificial

Fuente: [IDC Infographic](#), patrocinado por Microsoft, The Business Opportunity of AI (La oportunidad comercial de la inteligencia artificial), documento n.º US51315823, noviembre de 2023

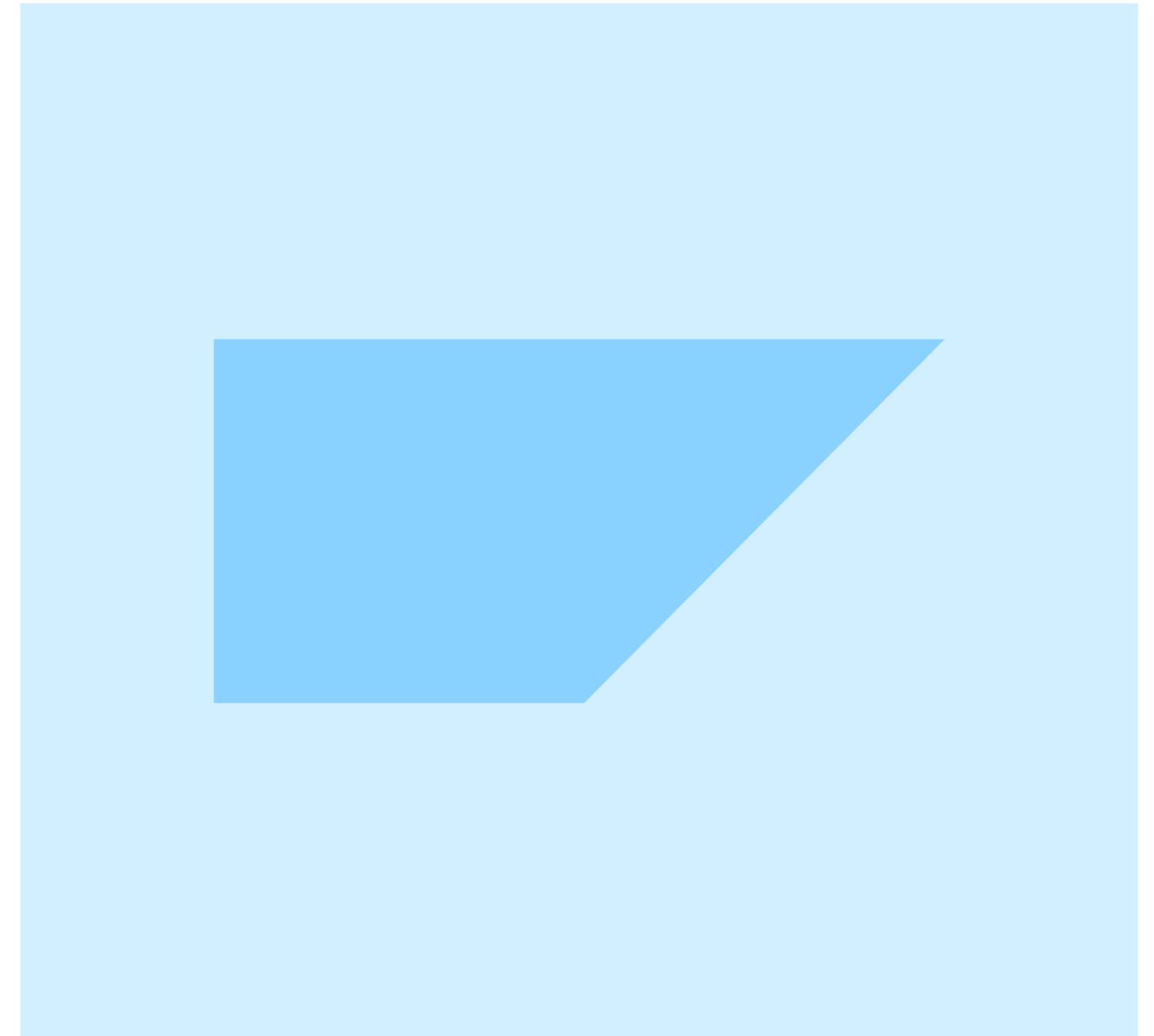
Obtenga más información sobre cómo funciona la inteligencia artificial en finanzas con estos recursos adicionales:

- 1 From Back Office to Tip of the Spear: How AI will transform T&E (De la oficina administrativa a la vanguardia: cómo transformará la inteligencia artificial los viajes y gastos)

- 2 Las facturas encuentran su par con la inteligencia artificial

- 3 CFO Insights: Por qué las finanzas están preparadas para una transformación decisiva con la inteligencia artificial

- 4 La solución de viajes y gastos impulsada por la inteligencia artificial



Acerca de SAP Concur

SAP® Concur® es la marca líder mundial en la gestión de viajes, gastos y facturas integral. Impulsadas por una búsqueda incesante por simplificar y automatizar los procesos cotidianos, las soluciones guían a los empleados a través de viajes de negocios, trasladan los cargos autorizados directamente a informes de gastos y automatizan las aprobaciones de facturas. Al integrar datos casi en tiempo real y usar la inteligencia artificial para analizar transacciones, las compañías pueden ver lo que gastan, mejorar el cumplimiento y evitar posibles puntos ciegos en el presupuesto. SAP Concur está imaginando un mundo en el que los viajes y gastos prácticamente se gestionan a sí mismos, y se ayude así a las compañías a rendir al máximo cada día.

Obtenga más información en concur.es o en el [blog](#) de SAP Concur

© 2024 SAP SE o una compañía afiliada de SAP. Todos los derechos reservados. Consulte el Aviso legal en www.sap.com/legal-notice para conocer los términos de uso, las cláusulas de exención de responsabilidad, divulgaciones o restricciones relacionados con este material.

