

Implantar IA en una empresa mediana

El orden de las decisiones, de un dolor de negocio a algo que se queda funcionando

FORMATO

Guía en PDF, con la matriz de priorización y el checklist previo

PARA QUIÉN

Dirección general, dirección de operaciones o quien tenga que responder de que esto sirva para algo en una empresa que no tiene un departamento de datos.

CUÁNTO CUESTA

Una lectura de veinte minutos. El piloto que propone dura noventa días.

ÚLTIMA REVISIÓN

26 de agosto de 2026

<https://quether.com/recursos/implantar-ia-en-una-empresa-mediana>

Qué te llevas

Una guía de método para empresas de 3 a 50 M€ que ya han probado alguna herramienta y no han conseguido que nada llegue a producción. Por dónde se empieza, cómo se prioriza, cómo es un piloto que sirve y qué tiene que pasar para que sobreviva.

- + Por qué mueren los pilotos, y el único orden de decisiones que lo evita
- + La matriz para elegir el primer caso de uso: valor, esfuerzo, riesgo y quién lo sostiene
- + Las cuatro preguntas sobre el dato que hay que responder antes de mirar una herramienta
- + El piloto de noventa días, semana a semana, con su criterio de parada
- + Las cinco condiciones para pasar de piloto a producción sin que se caiga en seis meses

Por qué se mueren los pilotos

La secuencia se repite en casi todas las empresas medianas. Alguien prueba una herramienta y le funciona. Se compra para el equipo. Durante tres semanas hay entusiasmo. Al tercer mes la usan dos personas, nadie sabe decir qué ha mejorado y la conversación se ha desplazado a la siguiente herramienta.

No es un problema de tecnología: la herramienta hacía lo que prometía. Es un problema de orden. Se empezó por la respuesta —la herramienta— sin haber escrito la pregunta —qué duele y cuánto—. Y una respuesta sin pregunta no se puede evaluar, así que no se puede defender cuando llega la primera semana ocupada.

Una tecnología cambia una tarea. Varias juntas cambian el sistema.

Por eso el primer caso de uso no se elige por lo impresionante que es, sino por lo bien que se puede medir.

El orden correcto, en cuatro pasos

No es negociable y no se puede recorrer al revés. Cada paso condiciona al siguiente, y saltarse uno explica casi todos los proyectos que no llegan.

De la molestia al sistema

Cuatro decisiones, en este orden. Si te descubres hablando de una herramienta antes del paso 4, has vuelto al principio.

01 El dolor, con su número

SE CIERRA CON

«Nos cuesta _____, y hoy eso son ____ horas al mes o ____ € al año.» Si no puedes poner la cifra, todavía no es un caso: es una molestia.

02 El caso de uso, acotado

SE CIERRA CON

Una tarea concreta, de una persona concreta, en un proceso concreto.
«Mejorar la atención al cliente» no es un caso de uso; «redactar el primer borrador de respuesta a una reclamación de garantía» sí lo es.

03 El dato que hace falta

SE CIERRA CON

Dónde vive, quién lo mantiene, en qué estado está y quién puede autorizar su uso. Sin esas cuatro respuestas no se sigue.

04 La herramienta

SE CIERRA CON

Se elige la última, y se elige contra los tres pasos anteriores. Es la decisión más fácil de cambiar y por eso es la última: cambiarla no invalida el trabajo hecho.

La prueba de si el paso 1 está bien hecho

Enséñale la frase a la persona que hace hoy ese trabajo. Si responde «sí, exactamente eso», el caso existe. Si responde «bueno, depende», falta acotar. Nadie conoce el proceso real mejor que quien lo sufre cada día, y casi nunca está en la reunión donde se decide.

Dónde suele estar el primer caso

En una empresa mediana el valor rara vez está donde más se habla de él. Estos cuatro sitios comparten una característica: el trabajo ya está escrito en alguna parte, así que

se puede medir antes y después.

ESTRUCTURA

El conocimiento que solo tiene una persona

Presupuestos, escandallos, criterios de aceptación, respuestas técnicas. Cuando alguien lleva veinte años y todo pasa por él, el riesgo no es de eficiencia: es de continuidad. Recoger ese criterio en algo consultable vale por sí solo, con IA o sin ella.

VENTAS Y POSTVENTA

La respuesta repetida

Ofertas, pliegos, reclamaciones, dudas de siempre. El primer borrador es donde se va el tiempo; la revisión sigue siendo humana y debe seguir siéndolo. Aquí se mide fácil: tiempo hasta el primer borrador y número de vueltas.

OPERACIONES

El dato que se teclea dos veces

Del albarán al ERP, del correo al CRM, del parte de trabajo a la hoja de horas. No es el caso más vistoso y suele ser el más rentable, porque el error que se elimina cuesta más que el minuto que se ahorra.

ADMINISTRACIÓN

La lectura de documentos ajenos

Contratos, facturas de proveedor, normativa, pliegos de licitación. Trabajo lento, sujeto a plazos y con consecuencias si se escapa algo. Empieza por extraer y comparar, nunca por decidir.

Lo que no debe ser el primer caso

Nada que decida sobre personas —selección, evaluación, promoción, turnos— ni nada que hable directamente con el cliente sin revisión. Lo primero entra en el terreno de mayor exigencia normativa; lo segundo pone tu marca en manos de un sistema que todavía no conoces. Ambos llegarán; ninguno es el sitio por donde se empieza.

Cómo se elige entre varios candidatos

Puntúa cada candidato de 1 a 5 en las cinco columnas y ordena por la suma. La quinta columna es la que más pilotos ha salvado y la que casi nadie incluye.

CRITERIO	QUÉ SE PREGUNTA	PUNTÚA ALTO SI...
Valor	¿Cuánto vale resolverlo, en horas o en euros al año?	La cifra del paso 1 es grande y alguien de finanzas la reconoce.
Medibilidad	¿Puedes medir el antes y el después sin montar nada nuevo?	El dato ya se registra hoy, aunque sea a mano.
Esfuerzo	¿Qué hace falta para tener algo funcionando en noventa días?	No requiere integrar sistemas ni migrar datos para empezar.
Riesgo	¿Qué pasa si el resultado es malo y nadie lo detecta?	El error es visible, reversible y lo revisa una persona antes de salir.
Dueño	¿Quién responde de que esto se use dentro de seis meses?	Tiene nombre, está dentro del proceso y le beneficia que funcione.

La columna del dueño no es una formalidad. Un caso sin dueño interno se sostiene mientras dura el entusiasmo del proyecto y se cae exactamente cuando el proyecto termina. Si nadie de dentro quiere ser el dueño, esa es información sobre el caso, no sobre las personas.

El dato es donde se paran los proyectos

Casi ninguna implantación se frena por el modelo. Se frenan porque el dato que hacía falta estaba en cinco sitios, con tres nombres distintos, mantenido por nadie en concreto y con una parte que no se podía usar. Estas cuatro preguntas se responden por escrito antes de mirar ninguna herramienta.

- 01 ¿Dónde vive? Un sistema, un servidor, una carpeta compartida, la cabeza de alguien. Todas las respuestas son válidas menos «no lo sé».
- 02 ¿Quién lo mantiene? Si la respuesta es «todo el mundo», no lo mantiene nadie y su calidad es una lotería.
- 03 ¿En qué estado está? Cuánto hay duplicado, cuánto está desactualizado y qué campos están vacíos justo en las filas que importan.
- 04 ¿Se puede usar? Dato personal, información de cliente sujeta a contrato, material de proveedor con confidencialidad. La respuesta la da quien puede autorizarla, no quien quiere usarla.

Dónde acaba la información que le das a una herramienta

Antes de subir un solo documento: dónde se almacena, cuánto tiempo, si se usa para entrenar modelos, quién del proveedor puede verlo y qué pasa cuando cancelas el contrato. Es una conversación de cinco minutos con el proveedor y su respuesta debe quedar por escrito. Si la evita, ya has aprendido algo.

El piloto de noventa días

Noventa días son suficientes para saber si algo funciona y demasiado poco para que se convierta en un proyecto eterno. La fecha de final se pone el primer día, y con ella el criterio de parada.

Noventa días

Un caso, una persona, un número. No dos casos «ya que estamos»: el segundo caso duplica el trabajo y divide la atención justo cuando hace falta entera.

S1-2

La línea base

SE CIERRA CON

El número de hoy, medido de verdad y no estimado en una reunión: cuánto se tarda, cuántas vueltas hace, cuántos errores se cuelan. Sin línea base no hay mejora, hay opiniones.

S3-6

La versión mínima, en manos de una persona

SE CIERRA CON

Algo que la persona que hace ese trabajo usa de verdad en su día. Con revisión humana obligatoria y un sitio evidente donde decir «esto ha salido mal».

S7-10

Ajuste con uso real

SE CIERRA CON

Las correcciones que salen del uso, no de una lista de mejoras escrita a priori. Aquí se descubre lo que el proceso hacía y nadie había contado.

SE CIERRA CON

El mismo número de la semana 1, medido igual. Y una de tres decisiones escritas: se extiende, se ajusta y se prorroga una vez, o se para. Parar bien es un resultado.

El criterio de parada se escribe el primer día

Qué resultado haría que lo dejáramos, decidido antes de tener ningún resultado. Escrito después, siempre se encuentra una razón para seguir un trimestre más: es el sesgo más caro de cualquier proyecto piloto y el único que se puede prevenir con una frase.

De piloto a producción: cinco condiciones

Un piloto que funciona no es un sistema que se queda. Estas cinco condiciones separan lo uno de lo otro, y las cinco son de organización, no de tecnología.

- 01 Está dentro del proceso, no al lado. Si hay que salirse del flujo de trabajo habitual para usarlo, se dejará de usar en cuanto haya prisa.
- 02 Tiene dueño con nombre, y ese nombre está en la descripción de su puesto, no en un acta de reunión.
- 03 Tiene revisión humana en el punto donde el error sería caro, y esa revisión deja rastro de quién revisó qué.
- 04 Se mide con el mismo número de la línea base, en un panel que alguien mira cada mes sin que se lo recuerden.
- 05 Está documentado lo suficiente para que otra persona lo recoja: qué hace, con qué datos, qué hacer cuando falla y a quién se avisa.

La quinta condición es la que más se salta y la que convierte una mejora en una dependencia. Un sistema que solo entiende quien lo montó no es un activo de la empresa: es un riesgo con buena cara.

Las personas: lo que decide si esto se queda

La resistencia casi nunca es a la herramienta. Es al mensaje implícito, que la gente lee antes de que nadie lo diga: si esto hace mi trabajo, ¿para qué estoy yo?

Mientras esa pregunta no tenga respuesta pública, todo lo demás es teatro. Y la respuesta tiene que ser verdad, porque se comprobará.

Formar no es un curso genérico para toda la plantilla. Es ajustar lo que cada persona necesita saber a lo que de verdad hace: quién usa el sistema, quién revisa su salida, quién decide con ella y quién responde si sale mal. Además de ser lo que funciona, es lo que pide la norma europea, y desde antes de lo que casi todo el mundo cree.

NIVEL 1

Quien lo usa

Para qué sirve, para qué no, cómo se reconoce una salida mala y qué hacer con ella. Con ejemplos de su propio trabajo, no genéricos.

NIVEL 2

Quien lo revisa

Qué mirar y en qué orden, dónde suele fallar el sistema y cuál es el umbral a partir del cual se escala. La revisión sin criterio se convierte en un clic.

NIVEL 3

Quien decide

Qué se puede afirmar con esto y qué no, qué obligaciones aplican y de qué responde la empresa. Es la formación más corta y la que más se salta.

El mínimo normativo, dicho pronto

Dos obligaciones del Reglamento Europeo de IA afectan hoy a cualquier empresa que use estas herramientas, sea del tamaño que sea: la de alfabetización en IA de la plantilla, vigente desde febrero de 2025, y la de transparencia, que obliga a avisar cuando alguien está interactuando con una IA y a etiquetar cierto contenido sintético.

No es una capa que se añade al final. Decidir dónde entra la revisión humana, qué datos se pueden usar y qué se le dice al cliente son decisiones de diseño del caso de uso: tomarlas en el paso 2 cuesta una conversación; tomarlas después de estar en producción cuesta rehacerlo.

El detalle está en la otra guía

Qué obliga exactamente, a quién, desde cuándo y qué se aplazó con el ómnibus digital de julio de 2026 está en «El Reglamento Europeo de IA, explicado para dirección». Vive en un solo sitio a propósito: es lo que más cambia y no puede estar duplicado.

Doce preguntas antes de firmar nada

- ☐ ¿Qué dolor concreto resuelve, y cuánto vale ese dolor al año?
 - ☐ ¿Qué tarea exacta, de qué persona, en qué proceso?
 - ☐ ¿Cuál es el número de hoy y quién lo ha medido de verdad?
 - ☐ ¿Dónde vive el dato que hace falta y quién lo mantiene?
 - ☐ ¿Quién puede autorizar su uso, y lo ha autorizado por escrito?
 - ☐ ¿Dónde se almacena lo que subimos, cuánto tiempo y se usa para entrenar?
 - ☐ ¿Qué pasa con nuestros datos cuando cancelamos el contrato?
 - ☐ ¿En qué punto entra una persona a revisar, y queda rastro de ello?
 - ☐ ¿Quién es el dueño interno, con nombre?
 - ☐ ¿Qué resultado nos haría pararlo, escrito antes de empezar?
 - ☐ ¿Quién tiene que estar formado, y en qué exactamente según su papel?
 - ☐ ¿Aplica alguna obligación de transparencia o de riesgo alto a este caso?
-



Quether acompaña a líderes de medianas empresas a transformar su organización —y a sí mismos— sin perder su esencia.

Este material, siempre actualizado, en <https://quether.com/recursos/implantar-ia-en-una-empresa-mediana>