

El 5% que sí gana con la IA

Lo que dicen las universidades americanas y las grandes tecnológicas sobre cómo convertir la inteligencia artificial en ventaja competitiva. Y qué puede hacer una empresa mediana para estar en ese grupo.

MIT

Harvard Business School

Stanford

Wharton

McKinsey

BCG

Microsoft

Anthropic

OCDE

Eurostat · INE

EN DOS MINUTOS

Casi todas las empresas usan IA. Muy pocas ganan dinero con ella.

Hemos revisado una veintena de estudios publicados entre 2023 y 2026 por universidades americanas, consultoras y las propias empresas tecnológicas. Todos apuntan en la misma dirección: la tecnología funciona, pero el valor se lo queda una minoría que la usa de otra manera.

88%

de las empresas usa IA de forma habitual en al menos una función.

McKinsey, 2025¹

39%

nota algún efecto de la IA en su beneficio operativo (EBIT), aunque casi siempre es inferior al 5%.

McKinsey, 2025¹

~5%

captura valor a escala. MIT, BCG y McKinsey llegan a la misma cifra por caminos distintos.

MIT · BCG · McKinsey^{1 3 4}

Las cinco ideas de esta guía

- **El potencial es real y está medido.** En experimentos controlados de Harvard, Stanford y el MIT, la IA ahorra entre un 25% y un 40% del tiempo y mejora la calidad. Quien más gana es el empleado con menos experiencia.
- **Pero no en todas las tareas.** Fuera de lo que la IA hace bien, los profesionales que la usan aciertan menos que los que no. Saber dónde aplicarla es la primera decisión de negocio.
- **Los pilotos fracasan por el proceso, no por el modelo.** Una herramienta añadida a un trabajo que sigue igual apenas mueve la cuenta de resultados.
- **El 5% hace seis cosas distintas:** rediseña procesos, implica a la dirección, se centra en pocos casos de mucho valor, cuida los datos, forma a su gente y mide.
- **La empresa mediana tiene una ventana.** Solo el 21% de las empresas españolas usa IA, el coste se ha desplomado y las organizaciones medianas pasan del piloto a producción en 90 días, frente a 9 meses o más en las grandes.

«El poder de la IA no está en la herramienta, está en la mentalidad de rediseñar los procesos alrededor de ella».

Kiko Gámez, fundador de NXHUMANS · *Potencia tu empresa con inteligencia artificial* (ESIC Editorial)

CONTENIDO

Siete capítulos, una pregunta: ¿qué hacen distinto los que ganan?

01 La paradoja de la IA en la empresa

Adopción casi total, impacto en pocas cuentas de resultados.

02 Lo que demuestran los experimentos

Harvard, Stanford, MIT y Procter & Gamble: cuánto mejora el trabajo con IA.

03 La frontera irregular

Cuándo la IA empeora el resultado, y por qué la percepción engaña.

04 Por qué fracasan los pilotos

Las causas que encontró el MIT en más de 300 iniciativas.

05 Las seis prácticas del 5%

Lo que separa a los que ganan, con los datos de cada una.

06 La ventana de la empresa mediana

España y Europa: dónde estamos y por qué ahora es buen momento.

07 Hoja de ruta de 90 días

Un plan por fases y diez preguntas antes de invertir.

Cómo leer las cifras

Cada dato lleva un número que remite a la lista de fuentes del final. Distinguimos entre **experimentos** (miden lo que pasa de verdad, en tareas concretas) y **encuestas** (recogen lo que declaran directivos y empleados). Las dos cosas son útiles, pero no son lo mismo; al final de la guía explicamos sus límites.

Todos la usan. Casi nadie la nota en la cuenta de resultados.

En dos años, la IA ha pasado de experimento a herramienta de uso diario. Lo que no ha llegado al mismo ritmo es el beneficio.

La encuesta anual de **McKinsey** a casi 2.000 directivos de todo el mundo muestra que el 88% de las organizaciones ya usa IA de forma habitual en al menos una función, frente al 78% del año anterior. Pero solo el 39% atribuye a la IA algún efecto en su resultado operativo, y la mayoría de ellas lo sitúa por debajo del 5% del EBIT. Casi dos tercios no han empezado a extenderla al conjunto de la empresa.¹ La edición de agosto de 2026 confirma que la brecha no se cierra: el 37% nota impacto en el EBIT, prácticamente lo mismo.²

95%

de los pilotos de IA generativa analizados por el MIT no muestra impacto medible en la cuenta de resultados.

MIT NANDA, 2025³

60%

de las empresas no obtiene ningún valor material de la IA pese a invertir en ella.

BCG, 2025⁴

~6%

son «high performers»: más del 5% de su EBIT procede de la IA.

McKinsey, 2025 y 2026^{1,2}

Tres estudios independientes, con métodos distintos, llegan a la misma conclusión. El **MIT** revisó más de 300 iniciativas públicas y entrevistó a directivos: solo un 5% de los pilotos integrados genera valor medible.³ **BCG** encuestó a 1.250 altos directivos de 68 países: solo el 5% de las empresas, a las que llama *future-built*, consigue valor a escala.⁴ Y en McKinsey, los que obtienen más de un 5% de su EBIT gracias a la IA son en torno al 6%.¹

Lo que gana ese 5%

Frente a las empresas rezagadas, las *future-built* de BCG crecen 1,7 veces más en ingresos, dan 3,6 veces más rentabilidad total al accionista a tres años y tienen un margen EBIT 1,6 veces mayor.⁴ La IA no es solo una mejora de eficiencia: empieza a separar a ganadores y perdedores.

La pregunta ya no es si usar IA. Es por qué a unos pocos les funciona y a la mayoría no.

02 · LO QUE DEMUESTRAN LOS EXPERIMENTOS

Cuando se aplica bien, la mejora es grande y está medida.

Las encuestas dicen lo que creen los directivos. Los experimentos miden lo que pasa. Y lo que miden es claro: en las tareas adecuadas, la IA hace el trabajo más rápido y mejor.

ESTUDIO	QUÉ SE MIDió	RESULTADO
Harvard Business School y BCG Dell'Acqua et al., 2023-2026 ⁵	758 consultores de BCG en 18 tareas reales de consultoría, con y sin GPT-4.	+12,2% tareas -25,1% tiempo +40% calidad
Stanford y MIT Brynjolfsson, Li y Raymond, 2025 ⁶	5.179 agentes de atención al cliente en una empresa real, antes y después de tener un asistente de IA.	+14% productividad +34% los novatos
MIT Noy y Zhang, <i>Science</i> , 2023 ⁷	453 profesionales cualificados redactando documentos propios de su trabajo.	-40% tiempo +18% calidad
Harvard, Wharton y Procter & Gamble Dell'Acqua et al., 2025 ⁸	776 profesionales de P&G desarrollando productos, solos o en equipo, con y sin IA.	Una persona con IA rindió como un equipo sin ella

Quien más gana es quien menos sabe

El dato más repetido en estos estudios es que la IA **nivela**. En el estudio de Stanford y el MIT, los agentes con menos experiencia mejoraron un 34%, y los más veteranos casi nada: la IA les pasaba el conocimiento de los mejores.⁶ En el de Harvard con BCG, los consultores más flojos fueron los que más subieron.⁵ En el de *Science*, se redujo la distancia entre trabajadores.⁷ Y en Procter & Gamble, la IA rompió los silos: los perfiles técnicos y comerciales propusieron soluciones más equilibradas.⁸

Para una empresa mediana, esto significa algo muy práctico: formar antes a la gente nueva, depender menos de pocas personas clave y repartir el conocimiento.

La IA no es buena en todo. Y no siempre se nota.

El mismo estudio de Harvard que midió un 40% más de calidad encontró el lado contrario: hay tareas en las que la IA empeora el resultado, aunque parezca que ayuda.

Los investigadores lo llamaron la **frontera tecnológica irregular**: un borde invisible entre lo que la IA hace bien y lo que no, que no sigue la lógica de lo fácil o lo difícil. En una tarea elegida a propósito fuera de esa frontera, los consultores que usaron IA tuvieron **19 puntos porcentuales menos de probabilidad** de llegar a la respuesta correcta que los que trabajaron sin ella.⁵ Se fiaron de una respuesta convincente pero equivocada.

-19 pp

de aciertos al usar IA en una tarea fuera de su frontera, en consultores de BCG.

Harvard Business School y BCG⁵

+19%

más de tiempo tardaron programadores expertos con IA. Creían haber ido un 20% más rápido.

METR, 2025⁹

El segundo dato es de **METR**, un laboratorio independiente que en 2025 hizo un experimento con programadores experimentados en proyectos que conocían a fondo. Con IA tardaron un 19% más. Lo llamativo es que, antes de empezar, esperaban ir un 24% más rápido, y al terminar seguían creyendo que habían ganado un 20%.⁹ **La productividad que se percibe no es la productividad que se mide.**

Y un tercero, a escala de país: un estudio con 25.000 trabajadores daneses en ocupaciones expuestas a la IA encontró un ahorro medio de tiempo de solo el 2,8%, sin efecto apreciable en salarios ni horas.¹⁰ Usar la herramienta sin cambiar cómo se trabaja da para poco.

Tres lecciones para dirección

- **Antes de desplegar, probar tarea por tarea.** Lo que funciona en un proceso puede fallar en el de al lado.
- **Definir dónde revisa una persona.** El 65% de los *high performers* de McKinsey tiene reglas claras sobre cuándo validar a mano, frente al 23% del resto.¹
- **Medir, no preguntar.** La sensación de ir más rápido no basta: hay que comparar el antes y el después.

Los modelos de 2023 eran menos capaces que los actuales: la frontera se ha movido, pero sigue existiendo.

El problema casi nunca es el modelo.

El estudio exploratorio del MIT *The GenAI Divide* analizó más de 300 iniciativas de IA, entrevistó a 52 organizaciones y encuestó a 153 directivos. Sus conclusiones explican por qué tantos pilotos se quedan en piloto.³

1. Herramientas genéricas, valor individual

Más del 80% de las empresas ha probado herramientas como ChatGPT o Copilot. Mejoran el trabajo de cada persona, pero no cambian la cuenta de resultados. Con las soluciones a medida pasa lo contrario: el 60% las evalúa, el 20% llega a piloto y solo el 5% a producción.

2. La IA que no aprende

Los sistemas que no se adaptan al contexto de la empresa ni mejoran con el uso se abandonan. Entre las primeras barreras, el MIT cita la resistencia a herramientas nuevas, la calidad de los resultados, una mala experiencia de uso y la falta de patrocinio de la dirección.

3. La IA en la sombra

Solo el 40% de las empresas ha contratado una suscripción oficial, pero en más del 90% los empleados usan IA personal para trabajar. La demanda existe; falta canalizarla con seguridad.

4. El presupuesto, en el sitio equivocado

Cerca de la mitad del gasto en IA generativa va a ventas y marketing, porque se ve. Pero los mayores ahorros aparecieron en la trastienda: atención al cliente y procesamiento de documentos externalizados, agencias, controles de riesgo. Ahorros de entre 2 y 10 millones de dólares al año reduciendo gasto externo, no plantilla.

5. Construirlo todo en casa

Las iniciativas hechas con un socio externo y adaptadas a la empresa llegaron a producción en torno al **67% de las veces**; las desarrolladas solo con medios internos, en torno a un 33%.

67%

con socio externo

33%

solo con equipo interno

Las previsiones van en la misma línea. Gartner calculó que al menos un 30% de los proyectos de IA generativa se abandonaría tras la prueba de concepto antes de finales de 2025, por mala calidad de los datos, riesgos, costes o falta de un valor claro.¹¹

Lo que hacen distinto los que ganan.

Cruzando McKinsey, BCG, el MIT, Microsoft y Wharton aparecen seis prácticas que se repiten.

1 Rediseñan el proceso, no añaden una herramienta

El 55% de los *high performers* ha rediseñado a fondo sus flujos de trabajo, frente al 20% del resto: es uno de los factores que más pesa en el impacto.¹ BCG lo resume en la regla 10-20-70: el 10% del esfuerzo va a los algoritmos, el 20% a la tecnología y el 70% a las personas y los procesos.⁴

2 La dirección se implica de verdad

En las empresas que ganan, la alta dirección está 12 veces más implicada que en las rezagadas (BCG).⁴ Los *high performers* de McKinsey tienen tres veces más probabilidades de que su dirección lidere la IA.¹ Y Microsoft mide 17 puntos más de valor percibido cuando los mandos usan la IA delante de su equipo.¹²

3 Pocos casos, de mucho valor, de principio a fin

El 70% del valor potencial está en las funciones centrales del negocio: ventas, operaciones, cadena de suministro, precios.⁴ El error típico es repartir el esfuerzo en muchas iniciativas sueltas en vez de terminar unas pocas.

4 Ponen sus datos y su contexto al servicio de la IA

En tareas complejas, el cuello de botella no suele ser la capacidad del modelo sino el acceso a la información adecuada (Anthropic).¹³ Y la falta de conocimiento experto es la primera barrera para el 71% de las empresas europeas que se lo han planteado.¹⁴

5 Forman a su gente con método

Las empresas que ganan tienen cuatro veces más programas estructurados de formación en IA.⁴ Microsoft concluye que los factores de organización (cultura, apoyo de los mandos, gestión del talento) pesan más del doble que los individuales.¹² Mientras, Wharton detecta que la inversión en formación está bajando.¹⁵

6 Miden el resultado y mantienen el control

El 72% de las grandes empresas de EE. UU. ya mide formalmente el retorno de la IA.¹⁵ Los *high performers* fijan objetivos de crecimiento, no solo de ahorro, y definen cuándo debe revisar una persona.¹

Las grandes van por delante. Las medianas pueden ir más rápido.

En España y en Europa, la IA en la empresa está todavía empezando. Eso es un riesgo para quien espere y una oportunidad para quien se mueva.

21,1%

de las empresas españolas de 10 o más empleados usaba IA a comienzos de 2025.

INE¹⁶

30%

de las medianas europeas (50–249 empleados) la usa, frente al 55% de las grandes.

Eurostat, 2025¹⁴

11,4%

en construcción, el sector con menos adopción en España. En servicios, 25,7%.

INE¹⁶

La distancia con las grandes crece: según la OCDE, la brecha de uso de IA entre empresas pequeñas y grandes ha pasado de 23 a 35 puntos entre 2023 y 2025.¹⁷ Pero los mismos estudios muestran por qué una empresa mediana puede recortarla rápido:

- **Va más rápida.** Las empresas medianas que mejor lo hacen pasan del piloto a la implantación completa en unos 90 días; las de más de 100 millones de dólares de facturación tardan nueve meses o más (MIT).³ En Wharton, las de menos de 2.000 millones ven antes el retorno.¹⁵
- **Es más barata que nunca.** El coste de usar un modelo del nivel de GPT-3.5 se dividió por más de 280 entre finales de 2022 y finales de 2024 (Stanford).¹⁸
- **La barrera es de conocimiento, no de dinero.** La primera razón de las empresas europeas para no usar IA es la falta de expertos (71%), por delante de la inseguridad jurídica (53%) y la privacidad (49%).¹⁴

El matiz de la OCDE: usar no es transformar

En su encuesta de 2026 a más de 2.000 pymes, el 61% usa IA, pero tres de cada cuatro solo la aplican a tareas sueltas con herramientas genéricas. Solo el 21% ve un impacto significativo. Entre las que usan la IA para tareas aisladas, apenas un 2% habla de beneficios transformadores; entre las que la extienden a toda la empresa, un 23%.¹⁷

De la prueba suelta al resultado medible.

Un plan por fases construido sobre las prácticas del 5%. Sigue la misma lógica que el método de NXHUMANS.

SEMANAS 1-2 ELEGIR

Un proceso, un número

Mapear los procesos que más horas, errores o gasto externo consumen y elegir uno o dos con impacto claro en el negocio. Fijar el indicador y medir cómo está hoy. Si no hay punto de partida, no habrá forma de demostrar la mejora.

SEMANAS 3-6 REDISEÑAR

Primero el proceso, luego la herramienta

Redibujar el flujo de trabajo pensando en qué hace la IA, qué hace la persona y dónde se revisa. Conectar los datos y el contexto de la empresa. Elegir la tecnología, comprar o adaptar antes que construir de cero, y probarla con las personas que harán el trabajo.

SEMANAS 7-10 MEDIR

Comparar con el antes

Ponerlo en marcha en real con un grupo pequeño. Medir el indicador, no la sensación. Corregir lo que falla y formar al equipo en el nuevo proceso, no solo en la herramienta.

SEMANAS 11-13 ESCALAR

Extender lo que funciona

Con el resultado medido, extenderlo al resto del equipo y presentar el caso a dirección. Elegir el siguiente proceso con lo aprendido. Así se pasa de pilotos sueltos a una forma de trabajar.

Diez preguntas antes de invertir en IA

- | | |
|--|--|
| ☐ ¿Qué indicador de negocio queremos mover, y cuánto? | ☐ ¿Tiene la IA acceso a los datos y al contexto que necesita? |
| ☐ ¿Sabemos cuánto mide hoy? | ☐ ¿Dónde revisa una persona, y con qué criterio? |
| ☐ ¿Está la tarea dentro de lo que la IA hace bien? ¿Lo hemos probado? | ☐ ¿Cómo vamos a formar al equipo en la nueva forma de trabajar? |
| ☐ ¿Vamos a cambiar el proceso o solo a añadir una herramienta? | ☐ ¿Compramos, adaptamos o construimos? ¿Por qué? |
| ☐ ¿Quién de dirección es responsable del resultado? | ☐ ¿Cumple el RGPD y dónde se guardan los datos? |

FUENTES

Los estudios citados

- 1 McKinsey & Company (QuantumBlack). *The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. Noviembre 2025. Encuesta a 1.993 participantes. mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai
- 2 McKinsey & Company. *The state of AI in 2026: On the road to ROI*. Agosto 2026. 1.719 encuestados.
- 3 Challapally, Pease, Raskar y Chari. *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*. MIT NANDA (MIT Media Lab), julio 2025. Informe preliminar, sin revisión por pares.
- 4 Boston Consulting Group. *The Widening AI Value Gap: Build for the Future 2025*. Septiembre 2025. 1.250 directivos de 68 países. bcg.com
- 5 Dell'Acqua, McFowland, Mollick, Lifshitz-Assaf, Kellogg, Rajendran, Krayner, Candelon y Lakhani. *Navigating the Jagged Technological Frontier*. Harvard Business School Working Paper 24-013 (2023); *Organization Science* (2026).
- 6 Brynjolfsson, Li y Raymond. *Generative AI at Work*. *The Quarterly Journal of Economics* 140(2), 2025, pp. 889–942.
- 7 Noy y Zhang. *Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence*. *Science* 381(6654), 2023.
- 8 Dell'Acqua et al. *The Cybernetic Teammate*. NBER Working Paper 33641, 2025.
- 9 METR. *Measuring the Impact of Early-2025 AI on Experienced Open-Source Developer Productivity*. Julio 2025. 16 programadores, 246 tareas.
- 10 Humlum y Vestergaard. *Large Language Models, Small Labor Market Effects*. Becker Friedman Institute (Universidad de Chicago), Working Paper 2025-56.
- 11 Gartner. Nota de prensa del 29 de julio de 2024 sobre el abandono de proyectos de IA generativa tras la prueba de concepto. Es una previsión.
- 12 Microsoft. *Work Trend Index 2026*. Mayo 2026. 20.000 trabajadores que usan IA en 10 países.
- 13 Anthropic. *Anthropic Economic Index: Uneven geographic and enterprise AI adoption*. Septiembre 2025.
- 14 Eurostat. *Use of artificial intelligence in enterprises*. Datos de 2025, empresas de 10 o más empleados.
- 15 Wharton Human-AI Research y GBK Collective. *Accountable Acceleration: Gen AI Fast-Tracks Into the Enterprise*. Octubre 2025. Unos 800 directivos de empresas de EE. UU.
- 16 INE. *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas 2024–2025*. Octubre 2025.
- 17 OCDE. *Empowering SMEs in the age of AI: The 2026 D4SME Survey*. Abril 2026. 2.018 pymes de 12 países.
- 18 Stanford HAI. *AI Index Report 2025*. Abril 2025.

Los límites de estas cifras

Los experimentos (5, 6, 7, 8, 9) miden tareas o funciones concretas: no deben extrapolarse a toda una empresa. Las encuestas (1, 2, 4, 12, 15) recogen lo que declaran directivos y empleados; el impacto en EBIT no está auditado, y algunas las publican empresas que venden IA. El estudio del MIT (3) es exploratorio, con una muestra pequeña y un criterio de éxito exigente. El «5%» del MIT se refiere a pilotos y el de BCG a empresas: son medidas distintas que apuntan en la misma dirección. Eurostat e INE cuentan como adopción cualquier uso de una tecnología de IA; McKinsey, el uso habitual en una función. Los experimentos de 2023 usaron modelos menos capaces que los actuales.

¿Quieres estar en el 5%?

En NXHUMANS rediseñamos cómo funciona tu empresa y construimos el software y la IA que lo sostienen: identificamos dónde genera valor, rediseñamos el proceso, lo implantamos y formamos a tu equipo. Con el RGPD en el diseño desde el primer día.

PRIMERA FASE ÚTIL

4-8 semanas

con un resultado que se puede medir.

NUESTRO MÉTODO

Entender · Diseñar · Construir ·
Adoptar

Trabajamos sobre tu negocio, no sobre la tecnología.

Hablemos de tu proyecto

nxhumans.com · hi@nxhumans.com

Reimagining business in the AI era.