

“La IA que no es asequible a gran escala no es una solución, es un juguete de lujo”



Pascal Baenninger, socio director de MMG Management Consulting



Jorge Yzaguirre (Scharfhausen), asesor de estrategia de MMG Management Consulting

MMG, consultoría suiza con nueva presencia en España, defiende que una IA sin viabilidad económica a escala difícilmente será una solución real.

La inteligencia artificial ha dejado de ser una tecnología reservada a pruebas piloto para convertirse en una herramienta cada vez más integrada en la operativa de las empresas. Sin embargo, a medida que las organizaciones despliegan asistentes inteligentes y soluciones basadas en IA a gran escala, emerge un nuevo desafío: controlar los costes asociados a su uso sin renunciar a los beneficios que aporta. Esta es una de las principales conclusiones que extrae MMG tras varios años impulsando proyectos de transformación para compañías de sectores como la banca, los seguros o las compras corporativas en sus procesos de transformación tecnológica.

Si en una primera etapa el objetivo era identificar casos de uso, validar conceptos y formar a los equipos, ahora la conversación ha cambiado: el foco se sitúa en la industrialización de las soluciones y en garantizar que los proyectos sigan siendo sostenibles. Según explica Pascal Baenninger, socio director de MMG Management Consulting, las empresas están entrando en una segunda fase de madurez. “Ahora el foco está en industrializar las soluciones

de IA: mantener la agilidad, garantizar el cumplimiento normativo y, sobre todo, controlar los costes”.

Muchos modelos de IA funcionan con esquemas de pago vinculados al consumo de tokens, una variable asumible durante una prueba piloto pero que adquiere otra dimensión cuando la herramienta es utilizada por cientos o miles de empleados o clientes. Pascal Baenninger pone como ejemplo el caso de una gran aseguradora internacional que decidió asumir inicialmente todos los costes de su infraestructura de IA para acelerar la adopción interna. Cuando la factura alcanzó varios millones de euros, la compañía trasladó esos costes a las diferentes áreas usuarias. “Fue entonces cuando surgieron nuevas preguntas sobre qué modelos utilizar, cómo optimizar el consumo y cómo protegerse frente a incrementos de precios de los proveedores”.

DEL PILOTO A LA PRODUCCIÓN: EL RETO DE LA ESCALABILIDAD

Para Pascal Baenninger, uno de los errores más habituales es que los proyectos piloto se diseñan priorizando la rapidez y la validación de la idea, y el problema aparece cuando esas mismas soluciones evolucionan hacia productos corporativos y nadie ha previsto aspectos como la escalabilidad, la mantenibilidad o el impacto económico de la arquitectura tecnológica elegida. “Los que llegaron primero están pagando ese aprendizaje ahora; los que lleguen después pueden beneficiarse de esas lecciones,

aunque también asumen el coste de haber esperado”. Y la situación no parece exclusiva de ningún país. Tanto Pascal Baenninger como Jorge Yzaguirre, asesor estratégico de MMG para el mercado español, consideran que las empresas españolas siguen patrones muy similares a los observados en otros mercados avanzados. “Las compañías con un alto grado de digitalización y presencia en sectores como el financiero están recorriendo exactamente el mismo camino que las suizas, las europeas o las norteamericanas”, explica Jorge Yzaguirre.

Más allá de la elección de una herramienta concreta, MMG defiende que el éxito de un proyecto depende de la capacidad de alinear los objetivos de negocio, los procesos internos, los sistemas existentes y las capacidades tecnológicas disponibles. Una filosofía que la firma engloba bajo el concepto de business engineering: un enfoque que MMG ha desarro-

llado y aplicado, y que aborda la transformación empresarial con la misma disciplina que un proyecto de ingeniería, desde la estrategia hasta los procesos, los sistemas y la ejecución. Como destaca Jorge Yzaguirre, “la selección de proveedores adquiere, aquí, una importancia creciente. Las organizaciones ya no valoran únicamente las funcionalidades de una solución, sino también la sostenibilidad del proveedor, la estabilidad de los precios y la capacidad de mantener la herramienta a largo plazo”.

ESPAÑA: TALENTO TECNOLÓGICO Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

MMG ha abierto recientemente oficinas en España para reforzar su presencia en “uno de los mercados tecnológicos más dinámicos de Europa”. Los principales motivos de esta expansión son el acceso al talento, la proximidad a clientes internacionales con actividad en España y la posibilidad de desarrollar equipos escalables manteniendo altos estándares de calidad. “España es uno de los principales hubs tecnológicos de Europa, y Barcelona destaca especialmente en inteligencia artificial”, afirma Pascal Baenninger.

La compañía ya trabaja con organizaciones internacionales presentes en el mercado español, especialmente en ámbitos como los servicios financieros y los seguros, y espera aprovechar esas sinergias para acelerar su crecimiento local. “Creo que la filosofía de MMG encaja muy bien con el mercado es-

MMG quiere combinar la “precisión suiza” en la gestión de proyectos con el dinamismo y la capacidad innovadora que identifica en el mercado español.

pañol, y veo un potencial más que significativo”, asegura Jorge Yzaguirre. Y hay otra visión también comparte con Pascal Baenninger: el foco en el talento nacional. Frente a la percepción de que la innovación tecnológica se concentra en otros mercados, ambos destacan “el nivel de los profesionales españoles y su capacidad para desarrollar proyectos complejos”. Pascal Baenninger también subraya que “el ecosistema español presenta una característica especialmente valiosa: una mayor predisposición a experimentar, probar nuevas ideas y asumir determinados riesgos asociados a la innovación”.

Precisamente esta combinación resume el lema con el que MMG afronta esta nueva etapa: “precisión suiza, dinamismo español”. Una fórmula que aspira a unir la planificación y el rigor de la consultora con el talento, la creatividad y la capacidad de adaptación que encuentran en España.

Muchas compañías descubren ahora que el verdadero desafío de la IA no es implantarla, sino mantener su rentabilidad cuando la adopción alcanza una escala masiva.