



Manuel Ávalos, director general para España, Portugal e Italia de Cognizant

Pregunta. Cognizant habla de un AI velocity gap: mucha inversión en inteligencia artificial, pero poco retorno. ¿Qué están haciendo mal las empresas?

Respuesta. No es un fallo de la tecnología, sino un problema de desajuste de velocidades y de enfoque organizativo. Se combinan tres factores: las empresas gastan en infraestructura de IA sin rediseñar sus procesos ni mejorar la calidad de sus datos; no hay disciplina para vincular el consumo de tokens a resultados medibles; y las metodologías, la gobernanza y las habilidades organizativas no han evolucionado al mismo ritmo

“La IA generativa entra en una era de disciplina y resultados”

Cognizant apuesta por convertir la inversión tecnológica en IA en un valor empresarial tangible. Hablamos con Manuel Ávalos, director general para España, Portugal e Italia de la compañía

que los modelos. Esa es la brecha que desde Cognizant ayudamos a nuestros clientes a cubrir con nuestra estrategia como “AI Builder”.

P. ¿Cómo está cambiando la forma en que las compañías implantan y rentabilizan la IA?

R. La IA generativa ha dejado atrás su fase experimental y entra en una era de disciplina y resultados. Las empresas exigen ROI real, no exploración. Esto implica gestionar el consumo de tokens como coste ligado a resultados; rediseñar procesos desde cero; elegir deliberadamente modelos según coste/rendimiento; y migrar del modelo de facturación por esfuerzo al modelo por resultados. Desde Cognizant lo articulamos en una estrategia de “tres vectores”: productividad, industrialización y agentificación.

P. Una de cada cuatro empresas ha frenado sus proyectos de IA. ¿A qué se debe ese parón?

R. No lo interpretaría como una pérdida de confianza en la IA, sino como el final de una primera etapa de entusiasmo. La adopción inicial fue experimental y sin disciplina de medición, generando gasto sin retorno demostrable. Es una brecha de ejecución: falta madurez de infraestructura y gobernanza para dirigir la inversión hacia valor real. La solución pasa por desplegar talento interdisciplinar, migrar a plataformas

basadas en resultados y trasladar el foco de los modelos, cada vez más comoditizados, hacia la “capa aplicada”: contexto, gobernanza y procesos de negocio.

P. Cognizant quiere consolidarse en España como AI Builder. ¿Qué oportunidades ofrece hoy el mercado español y qué les diferencia?

R. España ofrece una enorme oportunidad. El 73 % de las empresas quiere acelerar sus iniciativas de IA generativa, pero muchas siguen encontrando dificultades para desplegarlas de forma consistente. Cognizant llegó a España y Portugal en 2017 y ha superado los 3.500 empleados. Su ADN disruptor evolucionó hacia el posicionamiento de “AI Builder”: no solo asesora, sino que construye e integra IA con impacto real y combinando ejecución eficiente con conocimiento industrial y ausencia de legado tecnológico que proteja.

P. ¿Cómo cambiará la IA la forma de trabajar y competir de las empresas españolas en los próximos cinco años?

R. El cambio más profundo será organizativo. Personas y agentes de IA trabajarán conjuntamente en equipos más fluidos. Los profesionales delegarán tareas operativas, pero cobrarán más importancia el criterio, el conocimiento del negocio y la supervisión. La ventaja competitiva estará en utilizar la IA para aumentar la productividad, acelerar decisiones y liberar a las personas para tareas de mayor valor.

Más información
cognizant.com/es

