

(Pulse)^{AI}
2025

Informe anual sobre Inteligencia Artificial en 2025

✓ UVE GROUP IPMARK™



Índice de contenidos

02 Prólogo e Introducción

03 Metodología

04 Bloque I: Inteligencia Artificial: visión general y madurez

12 Bloque II: Liderazgo, talento y formación

18 Bloque III: Gobernanza, ética y legalidad (AI Act)

24 Bloque IV: IA generativa y agentes inteligentes

31 Síntesis

32 Agradecimientos

Prólogo

La inteligencia artificial ya es una pieza clave en las empresas españolas. Su impacto va más allá de automatizar o ganar eficiencia. Está cambiando cómo se toman decisiones, cómo se compite y cómo funcionan las organizaciones por dentro.

El reto ahora no es adoptar IA. Eso muchas empresas ya lo están haciendo. El reto es otro: **entenderla, gobernarla y alinearla** con lo que necesita el negocio de verdad. El problema es que en muchas organizaciones la tecnología avanza más rápido que los marcos de decisión, las competencias o las responsabilidades. **Resultado:** se adopta IA, pero sin criterio claro.

La IA nos obliga a revisar procesos, roles y liderazgo. La pregunta ya no es "¿usamos IA o no?". Es "¿cómo la usamos? ¿con qué ambición? ¿bajo qué controles?". Avanzar rápido está bien. Pero **hacerlo con cabeza es lo que marca la diferencia.**

Juan Herrán
CEO de UVE Group

Introducción

Pulse AI es un observatorio anual. Su foco: el estado real de la inteligencia artificial en España. En las empresas. En la práctica.

El objetivo es claro: entender cómo se integra la IA en la estrategia, los procesos y las decisiones de las organizaciones. Queremos ver hechos, no solo intenciones. Por eso trabajamos con datos concretos.

Identificamos niveles de madurez. Prioridades. Tensiones. Todo lo que rodea la adopción de IA en las empresas españolas. Y como volvemos cada año, **podemos seguir la evolución.** Ver qué tendencias se consolidan. Detectar qué está cambiando de verdad.

Esta edición 2025 ha sido posible gracias a organizaciones y profesionales que nos contaron su experiencia sin filtros. El uso real de la IA en su día a día. Eso nos ha dado contexto. Aprendizaje real.

La meta: que Pulse AI sea la referencia anual sobre el uso responsable de la IA en España. Año tras año.

Metodología

En Pulse AI 2025 hemos combinado una metodología cuantitativa y cualitativa para ofrecer una visión del momento actual de la adopción de la inteligencia artificial.

Cuestionario online estructurado en cuatro bloques de contenidos, que ha permitido recoger respuestas medibles y comparables de más de un centenar de profesionales.

Entrevistas cualitativas en profundidad con instituciones gubernamentales, asociaciones, directivos y **expertos en inteligencia artificial**, orientadas a complementar los datos con contexto, matices y ejemplos concretos.

Nota: En la elaboración de Pulse AI 2025 se han utilizado herramientas de inteligencia artificial como apoyo a la redacción y síntesis de contenidos, integradas de forma consciente y crítica como parte del propio objeto de estudio, y siempre bajo la supervisión y validación editorial del equipo de UVE GROUP.



Bloque I

Inteligencia Artificial: visión general y madurez

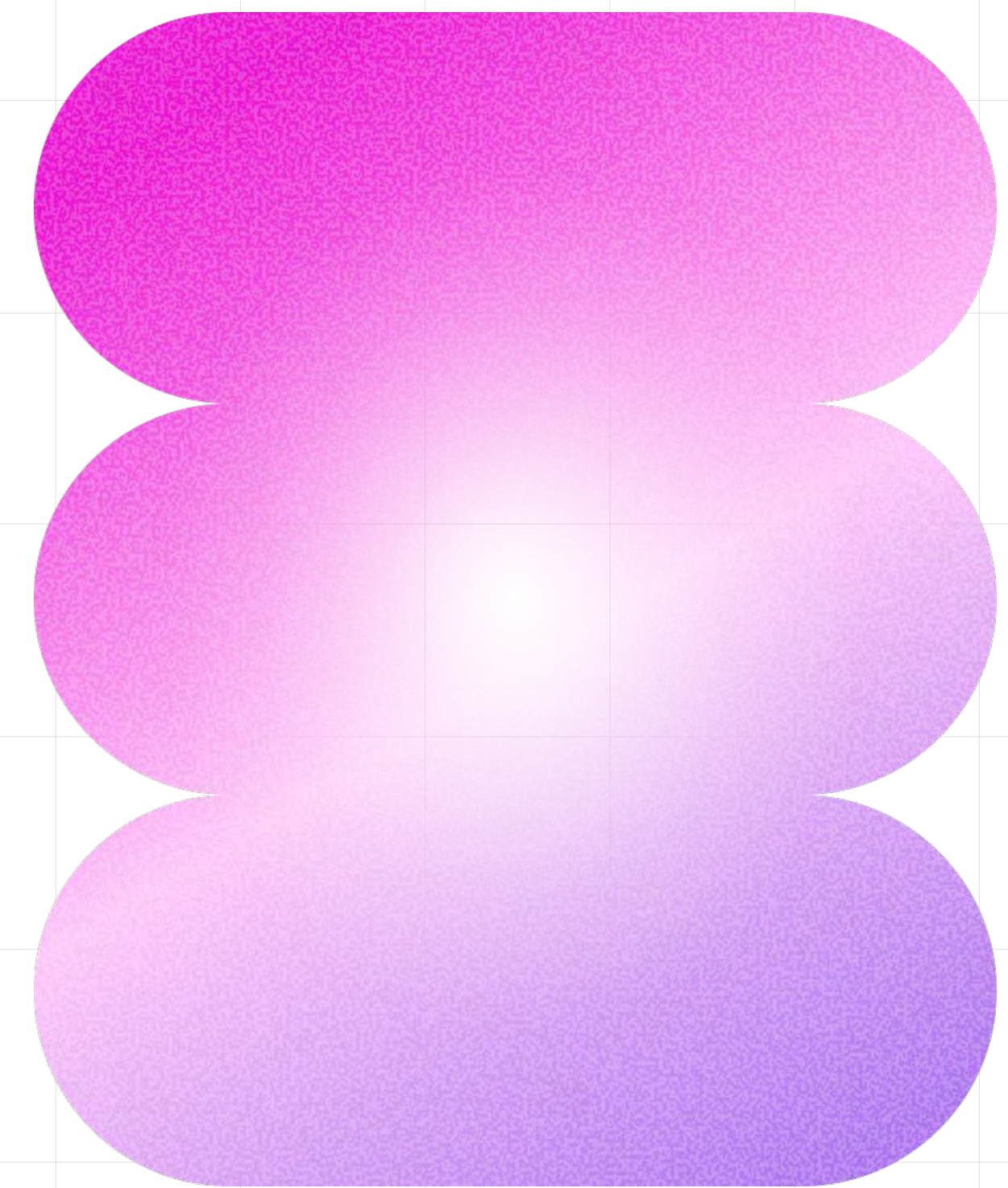
Bloque I

Inteligencia Artificial: visión general y madurez

El primer bloque de Pulse AI 2025 establece el punto de partida de la inteligencia artificial en las organizaciones que operan en España. Aunque la IA está presente en la agenda empresarial, su adopción y nivel de madurez **no avanzan al mismo ritmo** y siguen siendo desiguales según sector y tamaño.

Estas diferencias responden a factores como la disponibilidad de datos **y talento, el grado de integración de la IA en la toma de decisiones** y el marco regulatorio. La IA deja de ser solo una cuestión tecnológica y **empieza a vincularse de forma directa** a competitividad, gobernanza y confianza.

Este bloque analiza cómo los equipos directivos interpretan el papel de la IA y su grado de preparación, abordando **aspectos clave** como el impacto percibido, la prioridad estratégica, la inversión prevista, el estado de los datos, las hojas de ruta y el papel de las Administraciones Públicas.



Bloque I - Resultados

1. A día de hoy, ¿cuál es tu valoración sobre el impacto social y económico de la IA?



El consenso es claro. La IA ya no es una promesa futura. Es un factor de impacto real. Ahora.

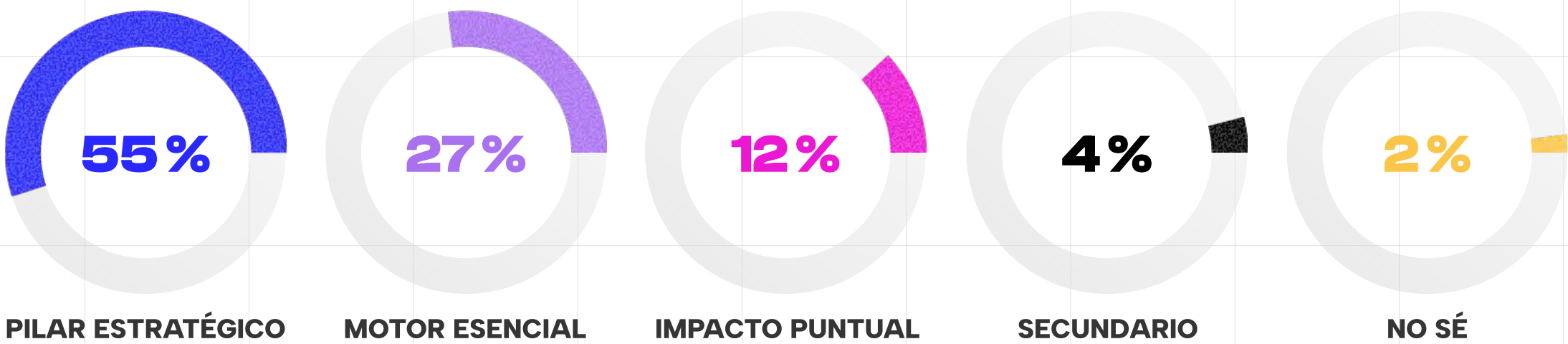
La mayoría de las organizaciones ve cambios visibles. Pero desiguales. **Y ahí está la brecha: entre lo que se espera y lo que se consigue al integrar la IA.**

¿De qué depende el impacto? No tanto de la tecnología. Depende de cómo se usa. De si se integra en los procesos. De si hay claridad en las decisiones. De la calidad del conocimiento interno.

La IA está cambiando cómo las organizaciones deciden, asignan responsabilidades y gestionan riesgos.

¿Las prioridades a corto plazo? Definir qué rol tiene la IA en decisiones clave. Integrarla en rutinas que funcionen. Reforzar la gobernanza de datos y asegurar controles de fiabilidad. Sin eso, el impacto no dura.

2. Si nos focalizamos en España, ¿qué papel jugará la IA en la competitividad empresarial y económica en 3–5 años?



Los resultados muestran un consenso claro: la inteligencia artificial será necesaria para que España mantenga su competitividad en los próximos años, aunque no será suficiente por sí sola.

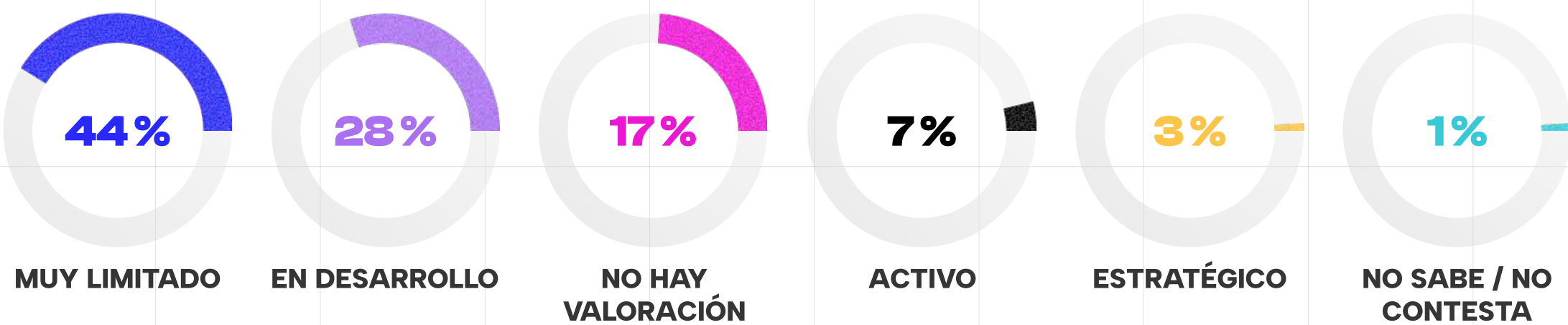
El impacto real depende de tres factores clave: **talento, datos de calidad e infraestructuras**. Sin estos elementos, la integración de la IA resulta limitada y difícil de escalar.

La competitividad se juega en dos planos principales. Por un lado, la capacidad de las empresas para adoptar y aprovechar la IA. Por otro, el papel del sector público como elemento habilitador —o freno— del ecosistema. En este contexto, **la confianza aparece como un factor diferencial.**

Los datos apuntan a una hoja de ruta clara: integrar la IA como palanca de productividad, reducir la brecha entre grandes empresas y pymes y convertir el marco europeo de regulación en una ventaja competitiva.

Bloque I - Resultados

3. ¿Cómo valorarías el papel del Gobierno y las Administraciones Públicas en la creación de un ecosistema que impulse la adopción de IA en España?

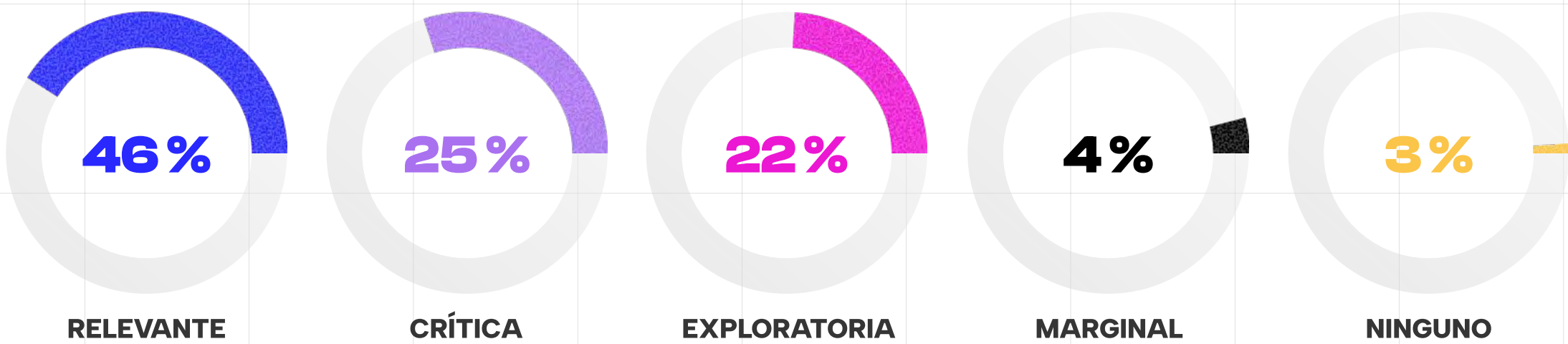


La percepción de las empresas sobre el papel del sector público en la adopción de la inteligencia artificial es mayoritariamente crítica. Aunque se reconoce el avance normativo, este no se percibe como un apoyo suficiente y visible para facilitar la adopción real de la IA.

Persisten carencias en referencias claras y casos aplicables, y la Administración no se percibe todavía como un referente activo en el uso responsable de la inteligencia artificial. Esta situación contribuye a una adopción fragmentada y desigual entre sectores y territorios.

Los resultados apuntan a una prioridad clara para los próximos años: **avanzar del marco regulatorio a la ejecución**, mediante guías aplicables, un acceso más sencillo a recursos, el uso de servicios públicos como casos de referencia y una colaboración público-privada más estable.

4. ¿Qué nivel de importancia tiene para tu empresa la estrategia e implementación de la IA en este momento?



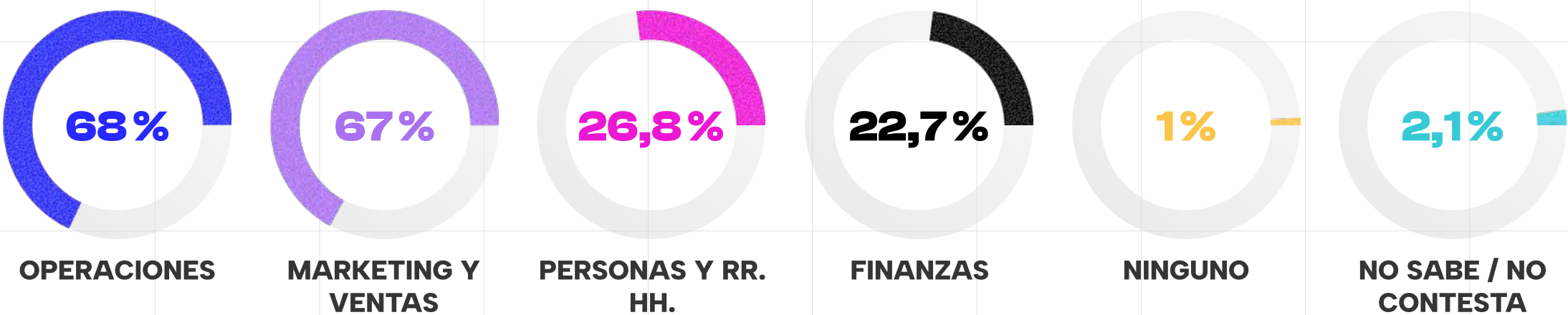
La mayoría de las organizaciones considera que la inteligencia artificial es relevante o crítica en su agenda. Sin embargo, los datos muestran una brecha clara entre el discurso estratégico y el nivel de madurez operativa.

En muchos casos, la adopción sigue en una fase exploratoria que se convierte en un freno cuando no está acompañada de decisiones claras y mecanismos de gobierno definidos.

Empieza a observarse una diferencia relevante entre las organizaciones que utilizan la IA con un enfoque defensivo, orientado a la eficiencia, y aquellas que la vinculan a crecimiento y diferenciación. La hoja de ruta pasa por **traducir la estrategia en compromisos concretos**, establecer un liderazgo claro y conectar el uso de la IA con objetivos reales de valor y negocio.

Bloque I - Resultados

5. ¿Dónde esperas el mayor impacto de la IA en los próximos 12 meses en tu empresa?

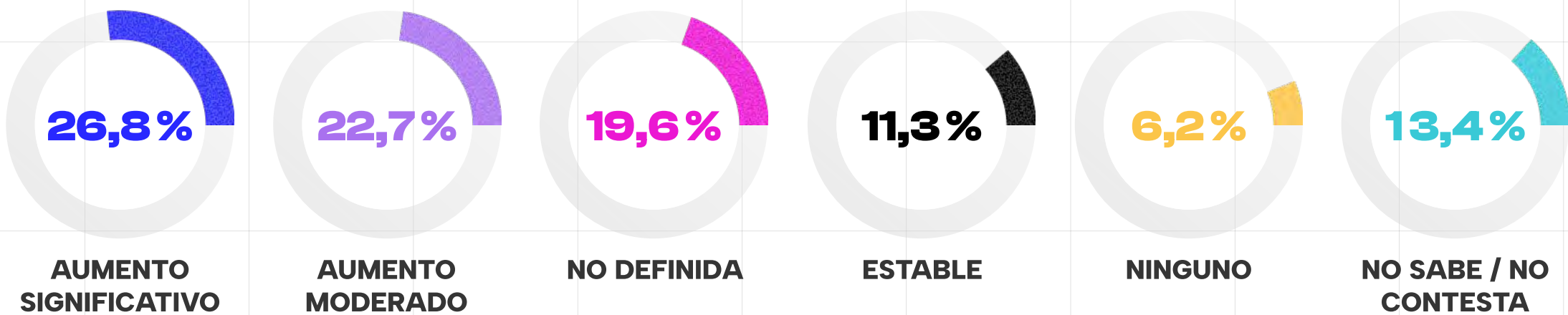


El impacto a corto plazo se concentra en ámbitos donde existen procesos repetitivos, datos disponibles y métricas claras. En estos casos resulta más sencillo demostrar resultados rápidos, reducir incertidumbre y generar mejoras visibles en el día a día, principalmente asociadas a eficiencia operativa.

Sin embargo, los resultados también muestran un patrón de adopción fragmentado, con avances desiguales entre áreas y una integración transversal todavía limitada. Este enfoque incrementa el riesgo de que la IA quede confinada en silos operativos difíciles de escalar.

Los datos apuntan a una hoja de ruta clara: **equilibrar resultados inmediatos con una visión de conjunto**, integrar la IA en flujos de trabajo compartidos y avanzar hacia modelos que conecten el impacto operativo con una transformación organizativa más profunda.

6. ¿Cuál es la inversión aproximada prevista en IA para el próximo año?



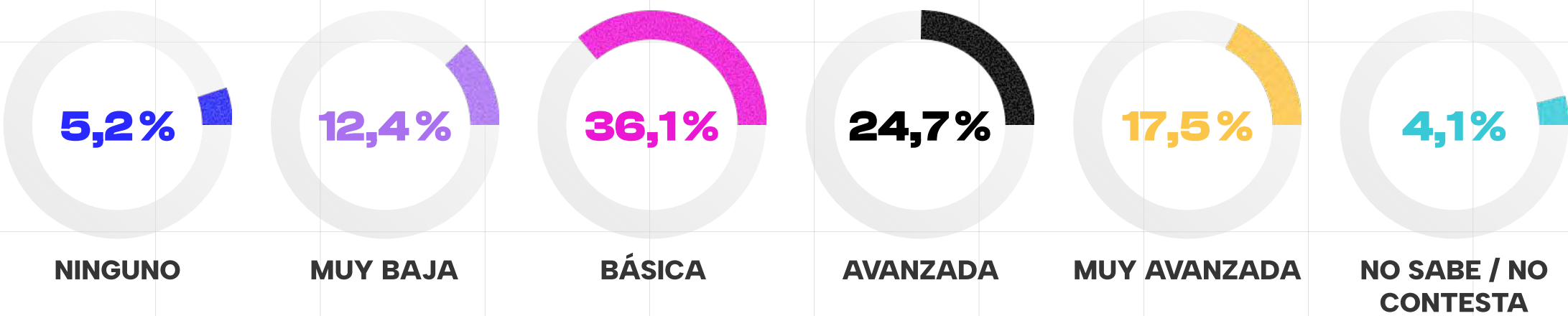
La inversión en inteligencia artificial continúa creciendo, aunque lo hace de forma moderada y con un enfoque prudente. Las organizaciones muestran cautela y priorizan la necesidad de justificar retornos a corto plazo.

En la mayoría de los casos, la inversión avanza de manera incremental, centrada en herramientas y casos de uso concretos, más que en el desarrollo de capacidades estructurales, talento o cambios organizativos. Este enfoque reduce el riesgo inicial, pero también limita la velocidad de maduración y la capacidad de escalar el impacto de la IA.

Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **evolucionar de una inversión táctica a una estratégica**, vinculando el presupuesto a objetivos definidos, asegurando continuidad en el tiempo y reforzando las capacidades necesarias para que la IA deje de depender de iniciativas puntuales.

Bloque I - Resultados

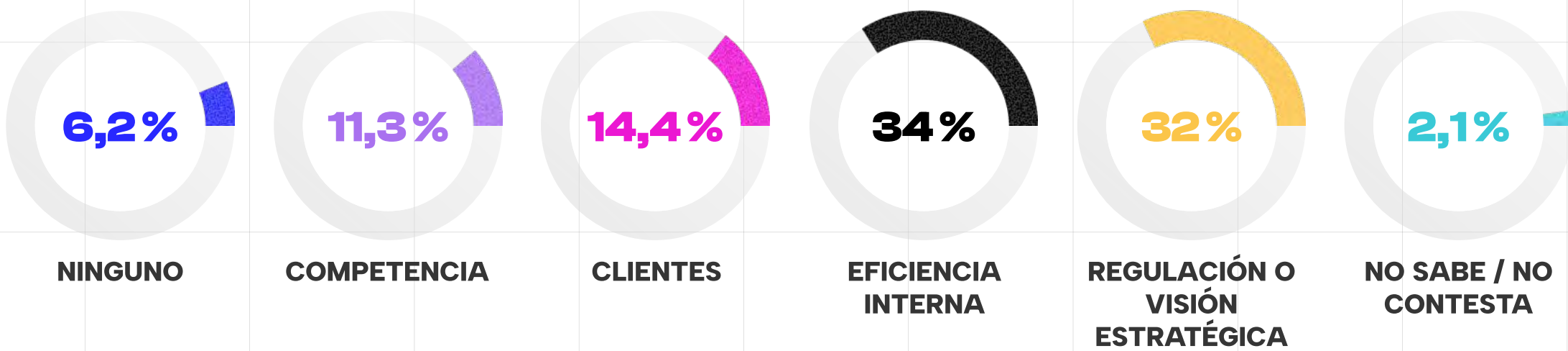
7. ¿Cuáles es el nivel de madurez de vuestra infraestructura de datos como base para la IA?



La madurez del dato se confirma como uno de los principales condicionantes para escalar el uso de la inteligencia artificial. Aunque existe una conciencia generalizada sobre su importancia, muchas organizaciones reconocen carencias en aspectos clave como la calidad, la gobernanza y la accesibilidad de la información. La fragmentación de fuentes y la ausencia de criterios comunes dificultan la obtención de resultados consistentes y sostenibles.

Sin una base de datos sólida, la IA tiende a apoyarse en usos aislados y pierde fiabilidad operativa. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **priorizar la gobernanza del dato**, ordenar y documentar el conocimiento interno y garantizar que los sistemas de IA trabajan con información actualizada, trazable y alineada con los procesos reales del negocio.

8. ¿Qué factores están impulsando principalmente vuestra adopción de IA?

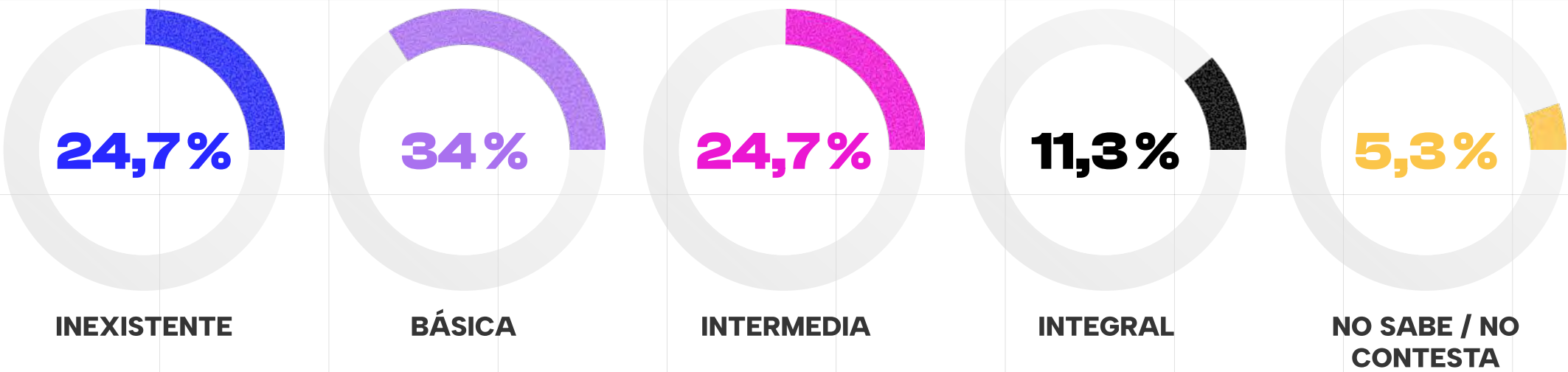


La adopción de la inteligencia artificial está impulsada principalmente por la búsqueda de eficiencia, ahorro de costes y mejora de la productividad a corto plazo. Las organizaciones priorizan la automatización de tareas, la aceleración de procesos y la optimización operativa como palancas inmediatas de valor, con el objetivo de demostrar impacto tangible en fases tempranas.

Sin embargo, cuando la motivación se limita a la eficiencia, el alcance estratégico de la IA resulta limitado. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **ampliar el foco y vincular estos primeros beneficios a una visión más ambiciosa de transformación del negocio.**

Bloque I - Resultados

9. ¿Tenéis definida una hoja de ruta tecnológica específica para IA?



La definición de una hoja de ruta para la inteligencia artificial sigue siendo un punto débil en muchas organizaciones. Aunque existe interés y actividad, la planificación suele ser parcial y fragmentada, más basada en iniciativas aisladas que en una visión coherente.

Esta situación dificulta la priorización, la asignación eficiente de recursos y la evaluación real del impacto.

Sin un marco común, la IA tiende a evolucionar de forma oportunista y reactiva, más que como una iniciativa estratégica. Los resultados apuntan a la necesidad de **definir objetivos tecnológicos concretos**, establecer hitos realistas, identificar dependencias críticas —datos, sistemas y talento— y contar con mecanismos de seguimiento que permitan consolidar la IA como una capacidad real y no como una suma de proyectos inconexos.

Síntesis y claves del Bloque I

Visión general y madurez de la IA en las empresas

El Bloque I muestra una convicción generalizada sobre el impacto de la inteligencia artificial y su consideración como prioridad estratégica en las organizaciones. Sin embargo, esa ambición todavía no se traduce de forma consistente en resultados tangibles.

La brecha entre intención y ejecución persiste. Aunque aumentan la inversión y el interés, muchas organizaciones siguen operando con niveles insuficientes de planificación, madurez del dato y modelos de gobernanza definidos, lo que explica ritmos de avance desiguales, incluso dentro de un mismo sector.

A esta situación se suma la percepción de distancia entre el marco regulatorio y el acompañamiento práctico que las empresas necesitan para adoptar la IA de forma equilibrada y sostenible.

En síntesis, **la IA está en la agenda estratégica, pero aún no se ha integrado como una capacidad estructural**. La diferencia competitiva no vendrá solo de adoptarla, sino de cómo se lidera, se gobierna y se integra en la organización.



Bloque II

Liderazgo, talento y formación



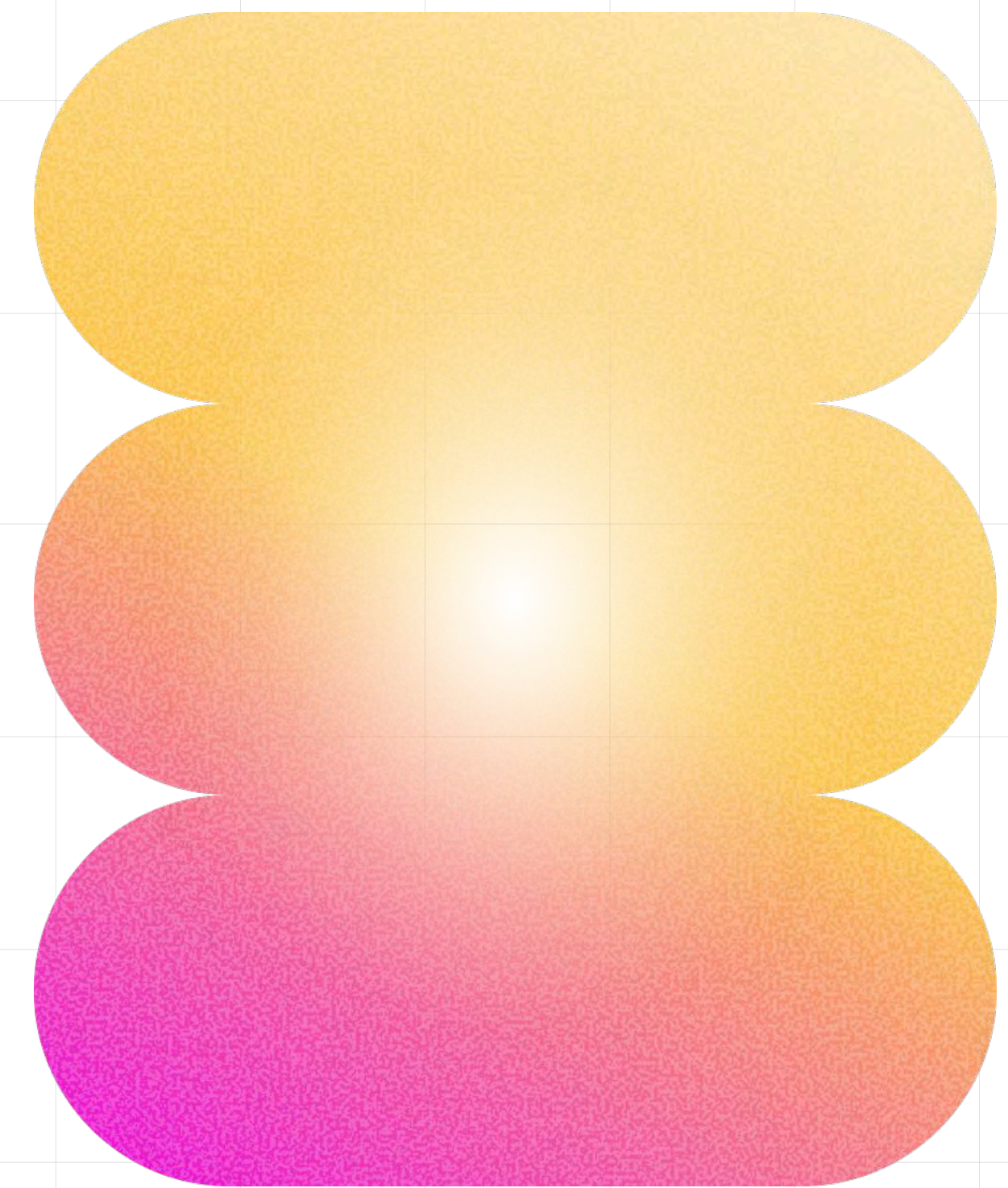
Bloque II

Liderazgo, talento y formación

Este bloque aborda uno de los factores que más condiciona el impacto real de la inteligencia artificial en las organizaciones: las personas y el liderazgo. A medida que la IA se integra en procesos críticos, la ventaja competitiva deja de residir únicamente en la tecnología y pasa a depender de la capacidad de dirigir el cambio.

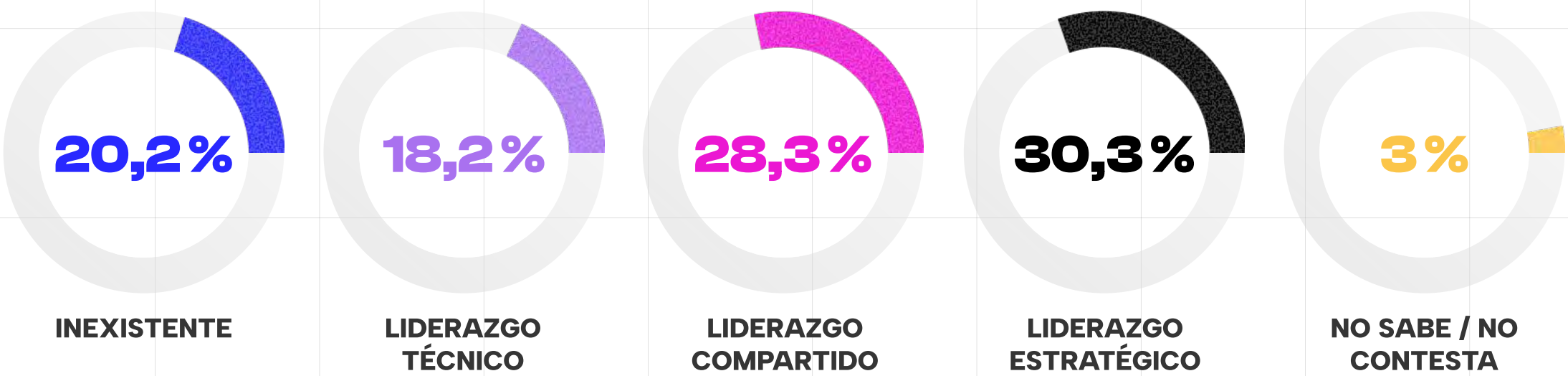
La adopción de la IA pone a prueba los modelos organizativos actuales y obliga a redefinir responsabilidades, coordinar áreas y tomar decisiones en contextos de mayor incertidumbre. En este escenario, **el liderazgo, el talento y la formación se consolidan como palancas decisivas** para convertir la IA en una fuente de valor sostenible.

Este bloque analiza cómo están respondiendo las organizaciones a este reto: quién lidera la IA, cómo se estructuran los equipos y los modelos operativos, qué papel juega la recualificación y hasta qué punto se están desarrollando las capacidades humanas necesarias para gobernar la IA e integrarla de forma efectiva en la organización.



Bloque II - Resultados

10. ¿Quién está liderando la integración y uso de la IA dentro de tu empresa?

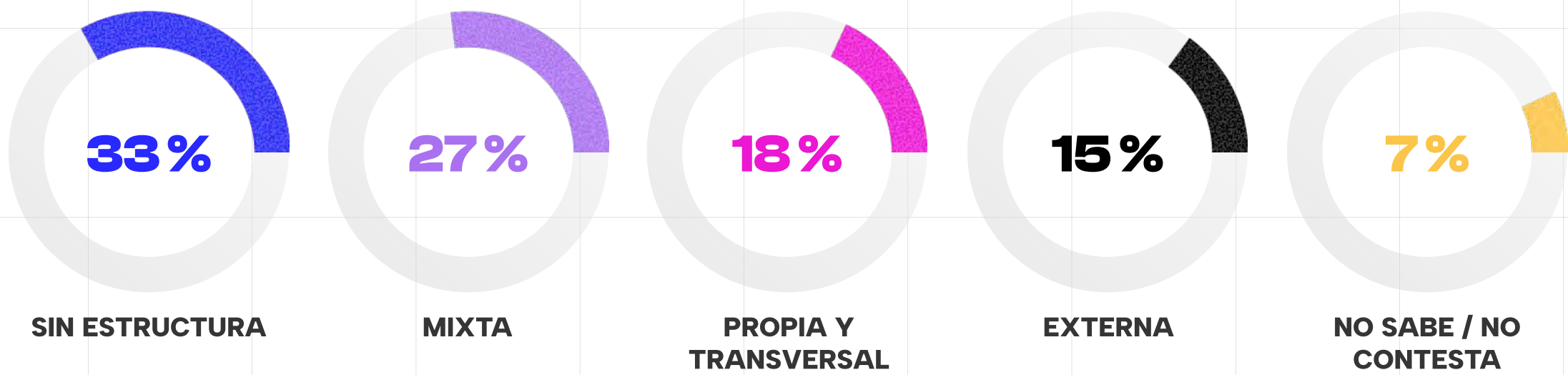


El liderazgo de la inteligencia artificial aparece repartido entre distintas áreas, como tecnología, datos, innovación o negocio. Esta distribución refleja el carácter transversal de la IA, pero también evidencia, en muchos casos, la ausencia de una responsabilidad clara y reconocida.

Cada área impulsa iniciativas en función de su contexto, lo que permite avanzar en el corto plazo, pero dificulta la alineación estratégica y la toma de decisiones consistentes a nivel organizativo.

Los resultados muestran que, cuando no existe un liderazgo claro, la IA tiende a perder peso en la agenda ejecutiva y a fragmentarse en iniciativas desconectadas. La hoja de ruta pasa por **eleva el liderazgo de la IA a nivel directivo** y asegurar una conexión directa entre las decisiones tecnológicas, las prioridades estratégicas y los resultados de negocio.

11. Talento, modelo operativo y contratación: ¿cómo está organizada actualmente tu empresa en relación a la IA?



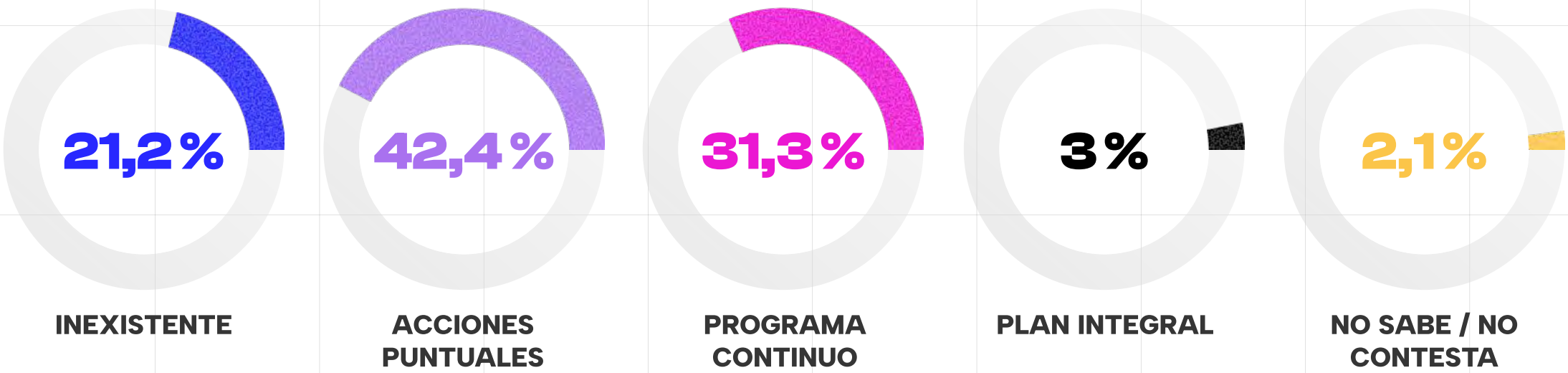
La organización en torno a la inteligencia artificial se caracteriza, en muchos casos, por modelos híbridos en evolución. Las empresas combinan equipos distribuidos, apoyos externos y talento interno reconvertido, más que estructuras dedicadas plenamente a la IA.

Este enfoque facilita la puesta en marcha y reduce barreras iniciales, pero también presenta límites. La ausencia de estructuras estables dificulta la consolidación de capacidades propias y limita la escalabilidad a medio plazo.

La falta de roles claros y de un modelo operativo definido genera dependencia de personas clave o de proveedores externos. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **definir estructuras más estables**, clarificar funciones y equilibrar recursos internos y externos para asegurar continuidad y control.

Bloque II - Resultados

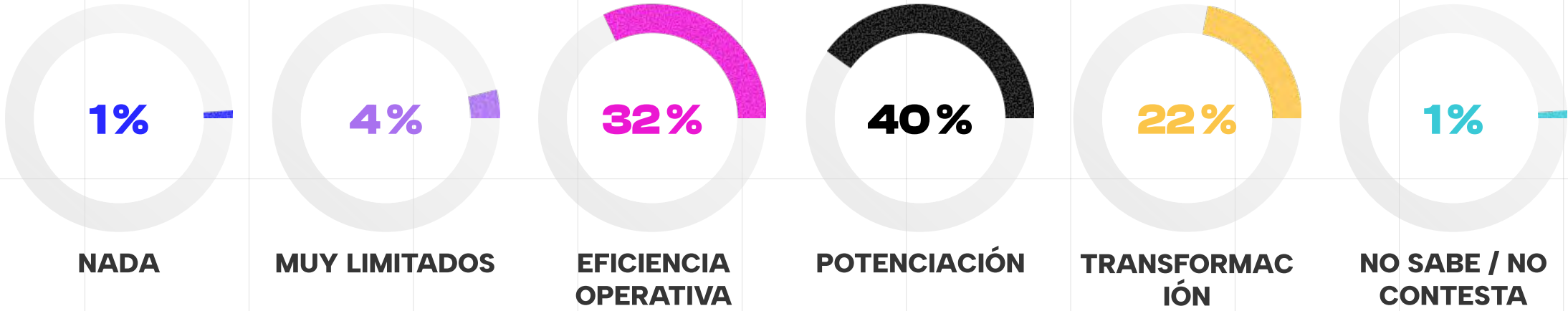
12. Formación y recualificación del equipo



La formación en inteligencia artificial avanza, pero lo hace de forma desigual y todavía insuficiente para sostener una adopción real y escalable. En muchos casos se concentra en perfiles técnicos o en acciones puntuales, sin extenderse de manera sistemática a equipos de negocio, mandos intermedios y liderazgo.

Esta brecha limita el aprovechamiento de la IA y aumenta la dependencia de un número reducido de perfiles especializados. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **abordar la formación como una capacidad estratégica**, extender la alfabetización en IA por roles, vincularla al trabajo diario y convertir la recualificación continua en un elemento estructural del modelo organizativo.

13. Beneficios humanos: ¿qué esperáis que aporte la incorporación de la IA a vuestros equipos?



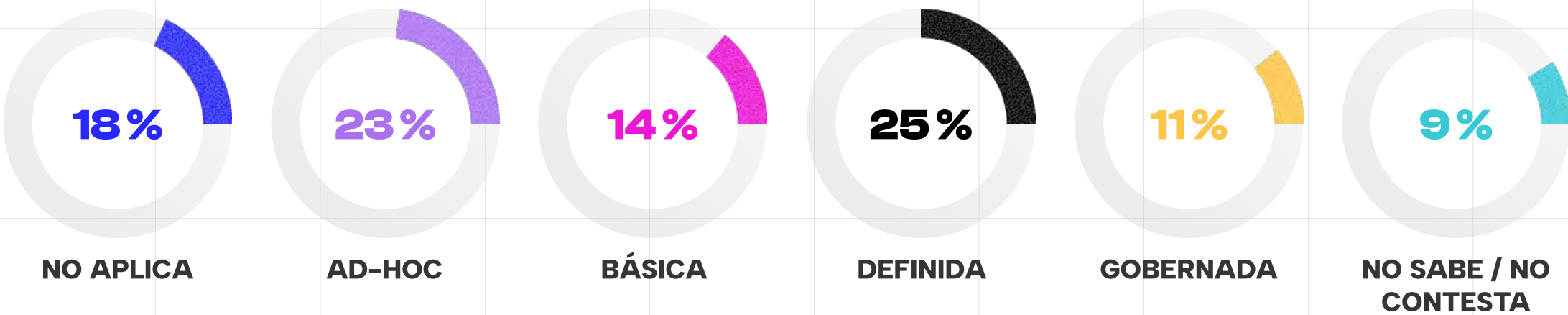
Las organizaciones esperan que la inteligencia artificial actúe como un habilitador del trabajo humano, mejorando el desempeño y liberando a los equipos de tareas de bajo valor para centrarse en actividades analíticas, creativas o relacionales.

El objetivo no es sustituir personas, sino **reforzar el criterio profesional, la capacidad de decisión y el aprendizaje continuo**.

Estos beneficios dependen de cómo se integre la IA en los flujos de trabajo y del nivel de confianza que genere. Cuando se percibe como una herramienta opaca o de control, su impacto se reduce. La hoja de ruta pasa por diseñar la IA como apoyo explícito al trabajo humano y acompañar su adopción con cambios organizativos que refuercen autonomía y compromiso.

Bloque II - Resultados

14. Cómo se priorizan y evalúan los proyectos de IA

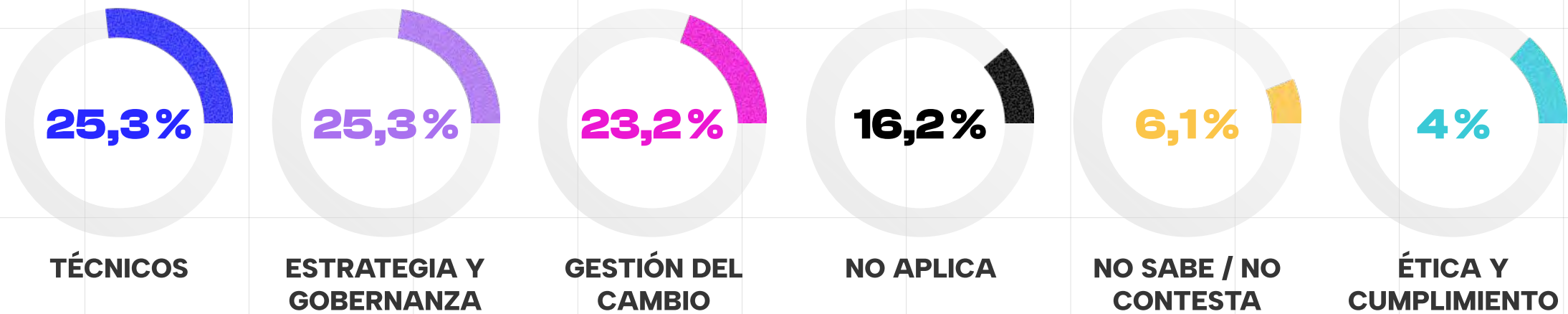


La priorización de proyectos de IA se realiza mayoritariamente en función del impacto inmediato, la facilidad de implementación y la disponibilidad tecnológica, **más que a partir de evaluaciones estructuradas de valor estratégico o de transformación organizativa.**

Muchas iniciativas surgen desde áreas concretas y se validan de forma aislada. Este enfoque facilita el arranque, pero dificulta la coherencia global y limita la escalabilidad de los proyectos.

La ausencia de marcos comunes para evaluar riesgos, dependencias y efectos transversales reduce el aprendizaje sistemático. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: **definir criterios compartidos de priorización**, combinar impacto operativo y estratégico e incorporar mecanismos de seguimiento que permitan decidir con evidencia qué proyectos escalar, ajustar o detener.

15. ¿Qué perfiles de talento son más importantes para conseguir vuestros objetivos con IA?



El avance en inteligencia artificial depende cada vez menos de perfiles puramente técnicos y más de la capacidad de **integrar conocimiento tecnológico, negocio y criterio humano.**

Junto a especialistas en datos y tecnología, adquieren relevancia perfiles capaces de traducir necesidades del negocio, diseñar casos de uso con impacto y gestionar el cambio organizativo. La ausencia de estos perfiles híbridos se ha convertido en una de las principales limitaciones para escalar la IA.

Además, gana peso la necesidad de contar con criterio ético y capacidad de supervisión en el uso de la IA. Los resultados apuntan a una hoja de ruta clara: identificar roles clave, desarrollar talento interno y construir **equipos multidisciplinares** que conecten tecnología, personas y objetivos estratégicos.

Síntesis y claves del Bloque II

Liderazgo, talento y formación

El principal reto de la inteligencia artificial ya no es tecnológico, sino **humano y organizativo**. El impacto real depende de cómo se lidera, cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se gestiona el cambio en las personas dentro de las organizaciones.

El liderazgo de la IA continúa fragmentado. En muchas organizaciones, la responsabilidad se reparte entre distintas áreas, lo que **dificulta la priorización, la rendición de cuentas y la escalabilidad de las iniciativas**. Solo una minoría ha logrado consolidar un liderazgo transversal capaz de integrar estrategia, inversión, gestión del riesgo y ejecución.

En el ámbito del talento, se observa un cambio de fase. **La escasez ya no se limita a perfiles técnicos**, sino que se extiende a perfiles capaces de decidir, integrar y gobernar la IA desde una perspectiva estratégica. Aunque la formación es ampliamente reconocida como necesaria, sigue estando poco estructurada y débilmente conectada con los roles y las formas reales de trabajo.

En síntesis, la **ventaja competitiva vendrá de alinear liderazgo, talento y cultura organizativa**, permitiendo a las organizaciones tomar mejores decisiones con IA y hacerlo de forma responsable y sostenible.



Bloque III

Gobernanza, ética y legalidad (AI Act)



Bloque III

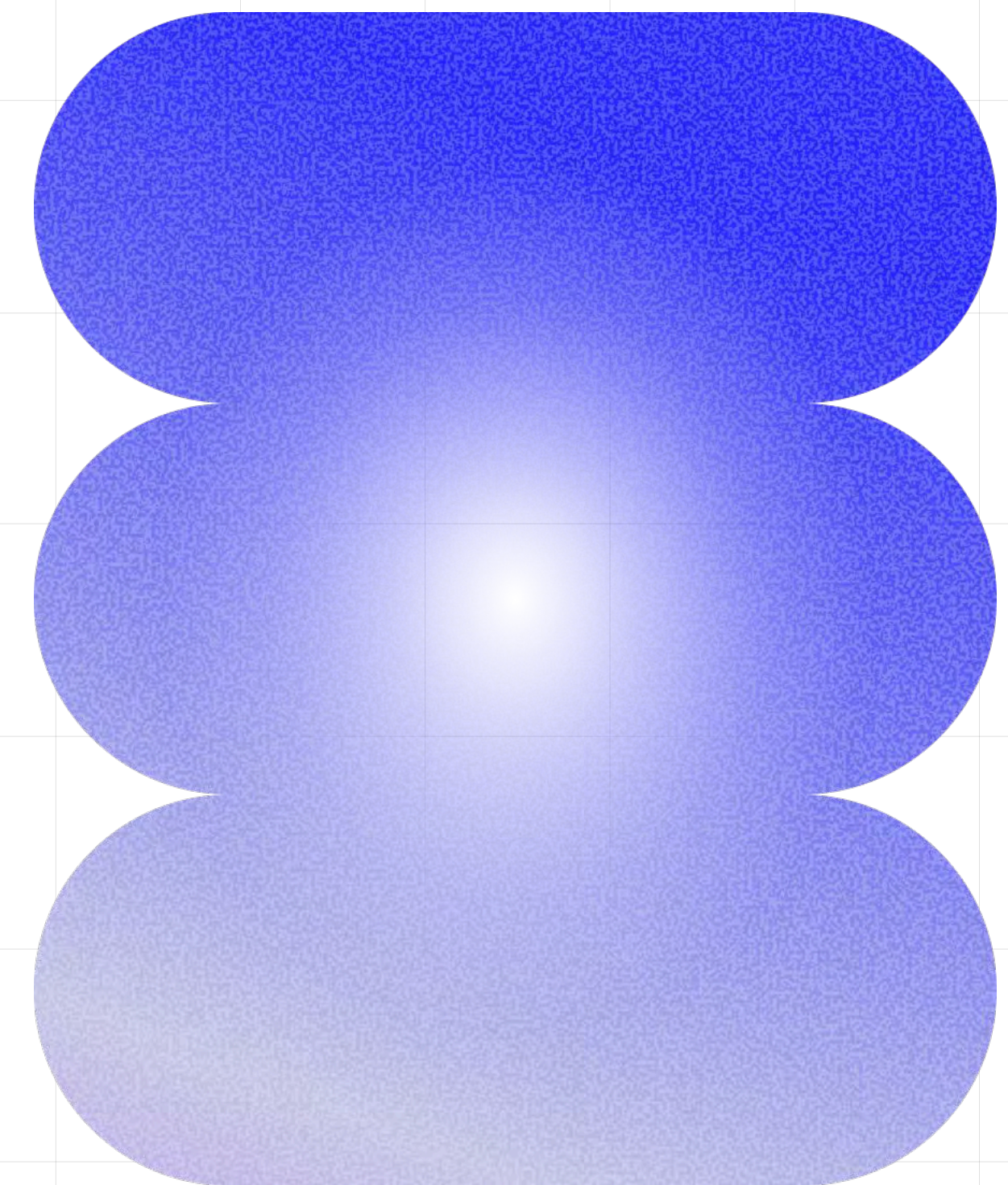
Gobernanza, ética y legalidad (AI Act)

Este bloque aborda uno de los puntos de inflexión más exigentes en la adopción de la inteligencia artificial: la gobernanza y el cumplimiento normativo. El AI Act sitúa a Europa como pionera en regulación vinculante y eleva las exigencias en ámbitos como la supervisión humana, la calidad del dato, la trazabilidad y la transparencia.

En España, este marco se refuerza con el papel de la AESIA y con guías prácticas orientadas a trasladar la normativa al plano operativo. Sin embargo, los ritmos de desarrollo regulatorio y de adopción de la IA no avanzan en paralelo. Muchas organizaciones continúan en fases exploratorias, mientras que el marco normativo exige estructuras, procesos y evidencias propias de entornos más maduros.

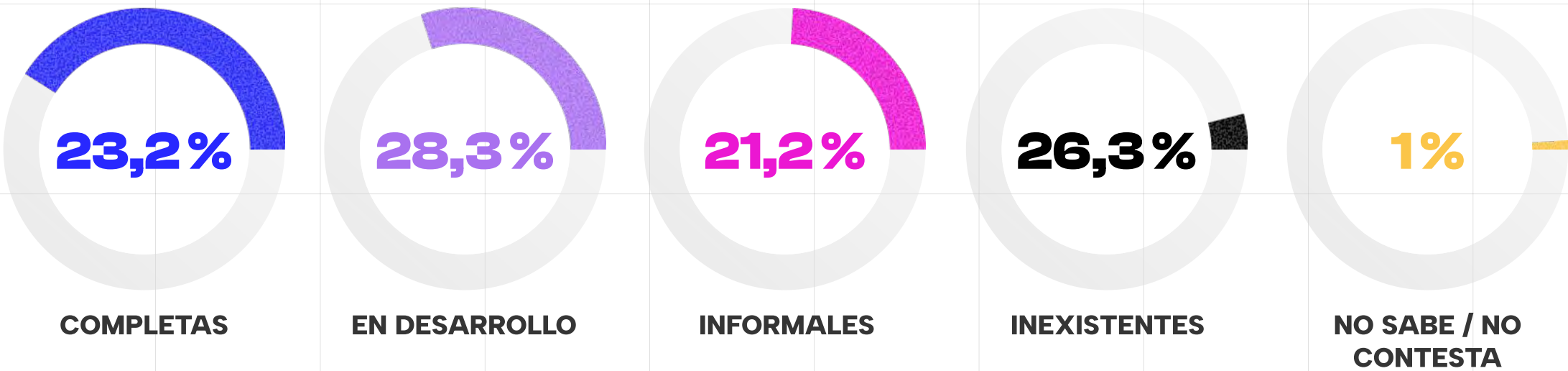
Este bloque analiza hasta qué punto las organizaciones están preparadas para escalar la IA de forma responsable, abordando aspectos como las políticas internas, el nivel de comprensión regulatoria, la gestión de riesgos y privacidad y las principales barreras percibidas.

La premisa es clara: **la gobernanza de la IA ya no es solo una obligación legal, sino un factor clave de confianza, escalabilidad y competitividad.**



Bloque III - Resultados

16. ¿Cuenta tu empresa con directrices o políticas internas sobre el uso responsable de IA?

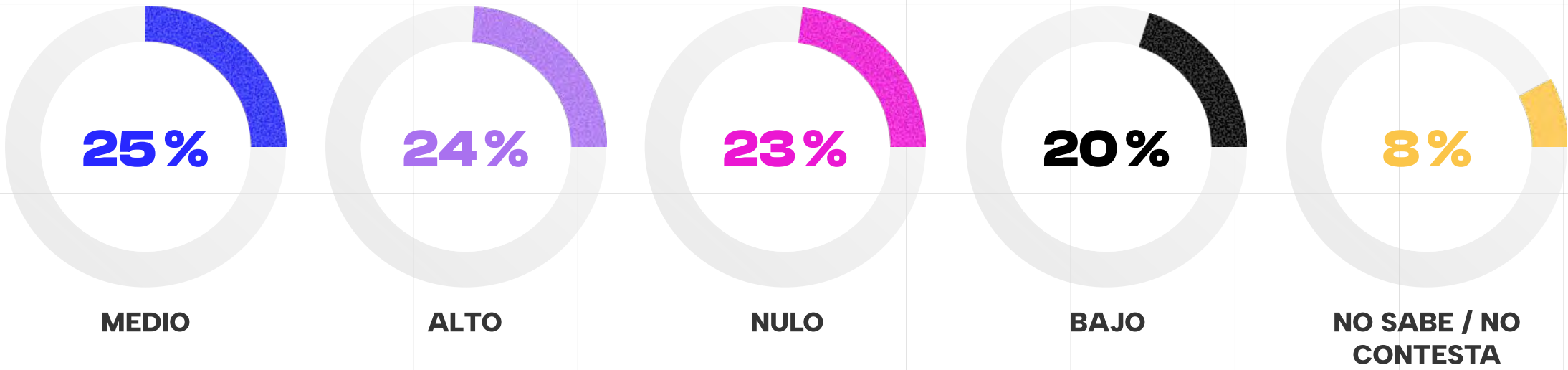


La existencia de directrices internas sobre el uso responsable de la inteligencia artificial sigue siendo desigual. Aunque muchas organizaciones reconocen su importancia, en la práctica predominan marcos parciales, informales o no homogéneos entre áreas.

La ausencia de políticas claras genera ambigüedad operativa en aspectos clave como los usos aceptables, los controles a aplicar o la asignación de responsabilidades ante errores, sesgos o incidencias. Esta situación tiende a derivar en adopciones desordenadas o, en el extremo opuesto, en bloqueos por exceso de prudencia.

Los resultados ponen de relieve la necesidad de **avanzar hacia políticas internas claras y aplicables**, alineadas con el negocio, que permitan escalar el uso de la IA con mayor seguridad, coherencia y confianza.

17. Conocimiento del entorno regulatorio: EU AI Act y otras leyes aplicables.



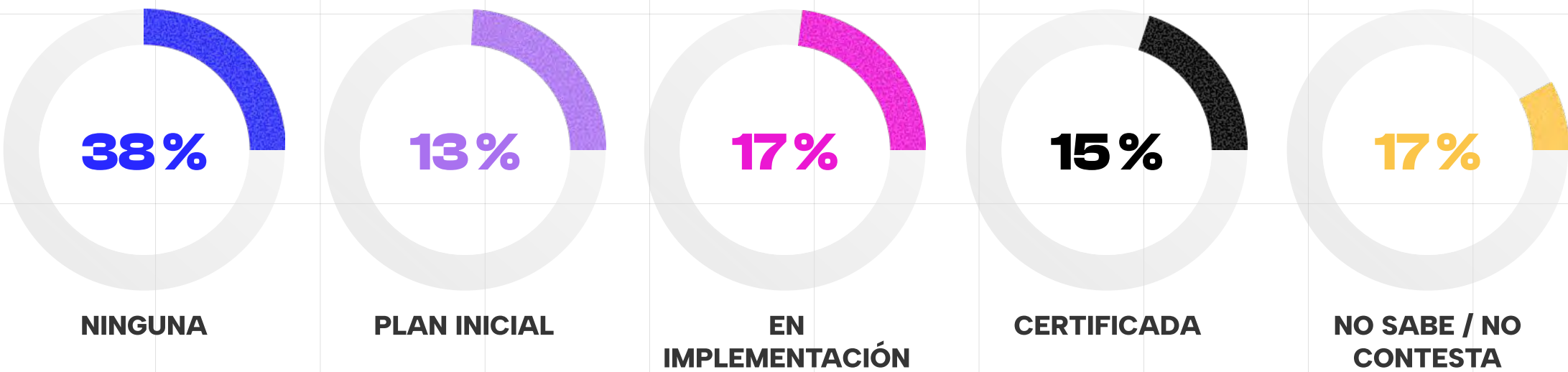
El conocimiento del marco regulatorio en torno a la inteligencia artificial sigue siendo limitado y poco homogéneo. Aunque el EU AI Act es ampliamente reconocido, muchas organizaciones todavía no han traducido sus principios en implicaciones prácticas para sus sistemas y procesos.

La complejidad del entorno normativo —que combina regulación de IA con privacidad, seguridad y normativa sectorial— genera incertidumbre y retrasa decisiones clave. **El riesgo no es solo el incumplimiento, sino también la parálisis ante la falta de claridad operativa.**

Este contexto pone de relieve la necesidad de convertir la regulación en criterios operativos comprensibles, que permitan anticiparse, planificar y avanzar con mayor seguridad en la adopción de la IA.

Bloque III - Resultados

18. Normas y certificaciones ISO aplicables a IA: ¿Cómo está vuestra empresa alineando el uso y/o desarrollo de soluciones de IA con estándares reconocidos (p. ej., ISO).

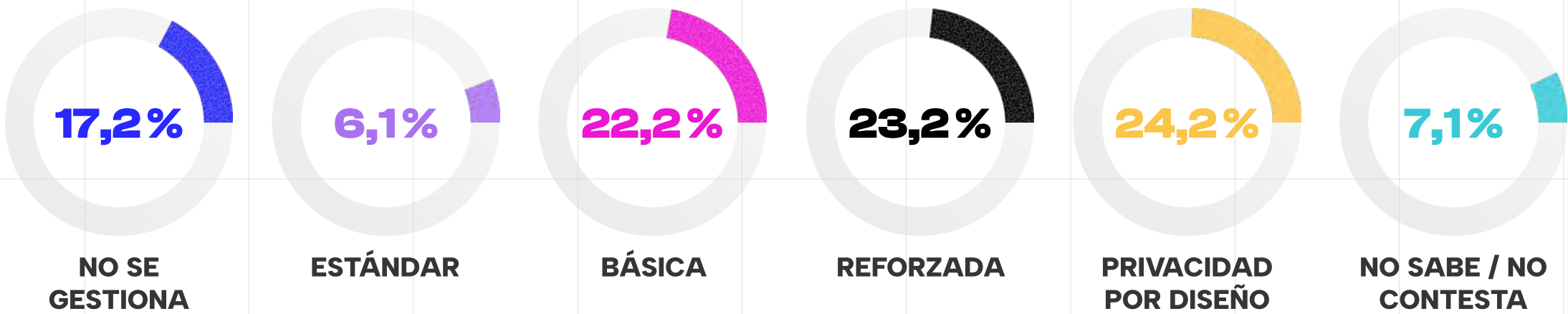


La alineación con estándares y certificaciones en inteligencia artificial se encuentra todavía en una fase incipiente. Para muchas organizaciones, estos marcos se perciben más como un requisito futuro que como una herramienta útil para reforzar la madurez operativa en el presente.

Esta percepción limita su adopción temprana, a pesar de que los estándares ofrecen una base clara para ordenar procesos, reducir riesgos y facilitar el cumplimiento normativo a medida que el uso de la IA se amplía.

Los datos apuntan a que **integrar estos estándares desde fases iniciales puede convertirse en una palanca clave para profesionalizar el uso de la IA y reforzar la confianza**, tanto a nivel interno como externo.

19. ¿Cómo maneja tu organización la privacidad de los datos al desarrollar soluciones de IA?



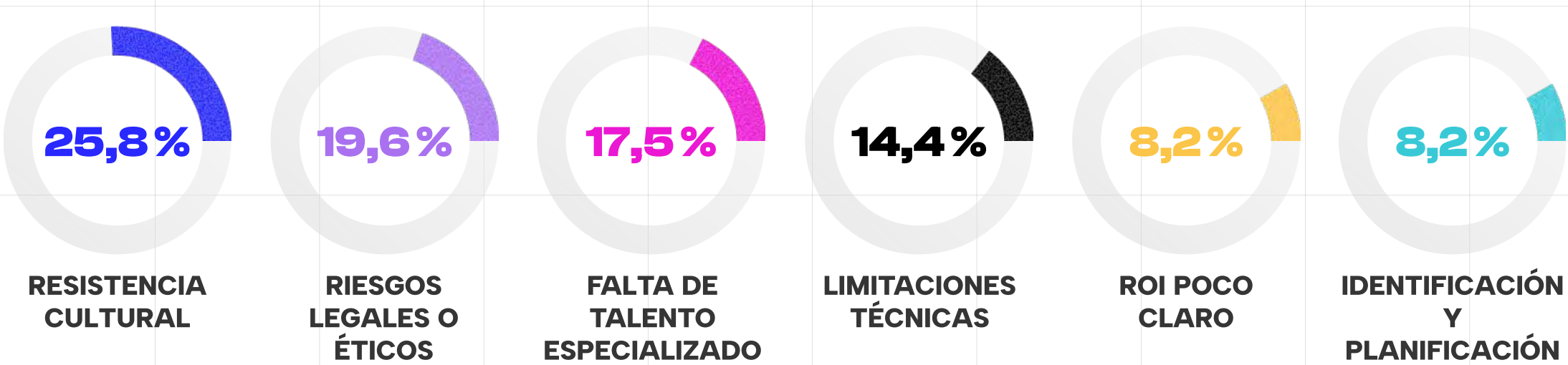
La gestión de la privacidad aparece como una preocupación relevante, pero sigue abordándose de forma desigual. En muchas organizaciones se aplican marcos generales de protección de datos sin adaptaciones específicas para los nuevos usos que introduce la inteligencia artificial.

Esta aproximación resulta insuficiente cuando los sistemas de IA incorporan datos sensibles, reutilizan información interna o interactúan con proveedores externos. **La ausencia de criterios específicos aumenta el riesgo operativo y limita la confianza** en el despliegue de soluciones más avanzadas.

Los resultados apuntan a la necesidad de evolucionar hacia una gestión de la privacidad adaptada a la IA, incorporando evaluaciones de impacto, trazabilidad en el uso de los datos y controles claros desde el diseño de los sistemas.

Bloque III - Resultados

20. ¿Cuáles son los obstáculos que más limitan o preocupan a su empresa frente a la adopción de IA?

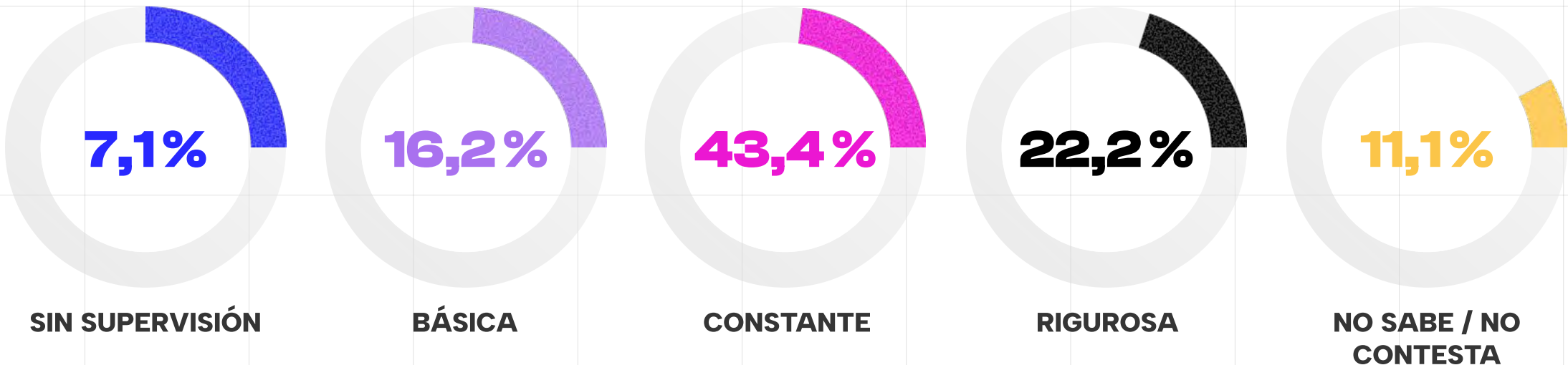


Los principales obstáculos combinan factores organizativos, operativos y de riesgo, más allá de las limitaciones puramente tecnológicas. La falta de claridad estratégica, la escasez de capacidades internas y la incertidumbre regulatoria aparecen como frenos recurrentes.

A estos elementos se suman preocupaciones relacionadas con la calidad de los datos, la integración con sistemas existentes y la dificultad para demostrar impacto real, lo que ralentiza la toma de decisiones y la inversión sostenida.

El conjunto de barreras refleja una idea clave: **el reto no está en acceder a la tecnología, sino en crear las condiciones organizativas y de confianza necesarias para escalar la IA de forma consistente.**

21. Supervisión de resultados de IA: Cuando tu empresa emplea alguna solución de IA (por ejemplo, una herramienta de análisis o un modelo generativo)



La supervisión de los resultados generados por sistemas de inteligencia artificial no está todavía plenamente sistematizada. En muchos casos, el control se apoya en revisiones informales o en validaciones puntuales por parte de los equipos, sin procesos definidos ni criterios homogéneos.

Esta falta de supervisión estructurada incrementa el riesgo de errores, sesgos o usos indebidos, especialmente a medida que la IA se integra en procesos críticos o en decisiones relevantes para la organización.

Los datos ponen de manifiesto la necesidad de **avanzar hacia modelos de supervisión claros**, con responsabilidades definidas, revisión humana proporcional al nivel de riesgo y mecanismos de seguimiento continuo que refuercen la confianza en los resultados de la IA.

Síntesis y claves del Bloque III

Gobernanza, ética y legalidad

El Bloque III confirma que el principal reto de la inteligencia artificial ya no es tecnológico, sino **organizativo y de gobernanza**. El impacto real de la IA depende de cómo se lidera, cómo se distribuyen las responsabilidades y cómo se establecen marcos claros de control y supervisión.

Persisten fragmentaciones relevantes en liderazgo y gobierno. En muchas organizaciones, la responsabilidad sobre la IA sigue repartida entre distintas áreas, lo que **dificulta la priorización, la rendición de cuentas y la escalabilidad de las iniciativas**. Solo una minoría ha avanzado hacia modelos de gobernanza transversales capaces de integrar estrategia, inversión, gestión del riesgo y ejecución operativa.

En paralelo, el conocimiento del entorno regulatorio, la definición de políticas internas, la gestión de la privacidad y la supervisión de resultados siguen siendo desiguales y, en muchos casos, insuficientes para escalar la IA con seguridad. Este bloque refuerza una conclusión clara: **la gobernanza de la IA se ha convertido en un factor crítico de confianza, cumplimiento y competitividad**, y no puede abordarse como un requisito posterior o exclusivamente legal.





Bloque IV

IA generativa y agentes inteligentes

Bloque IV

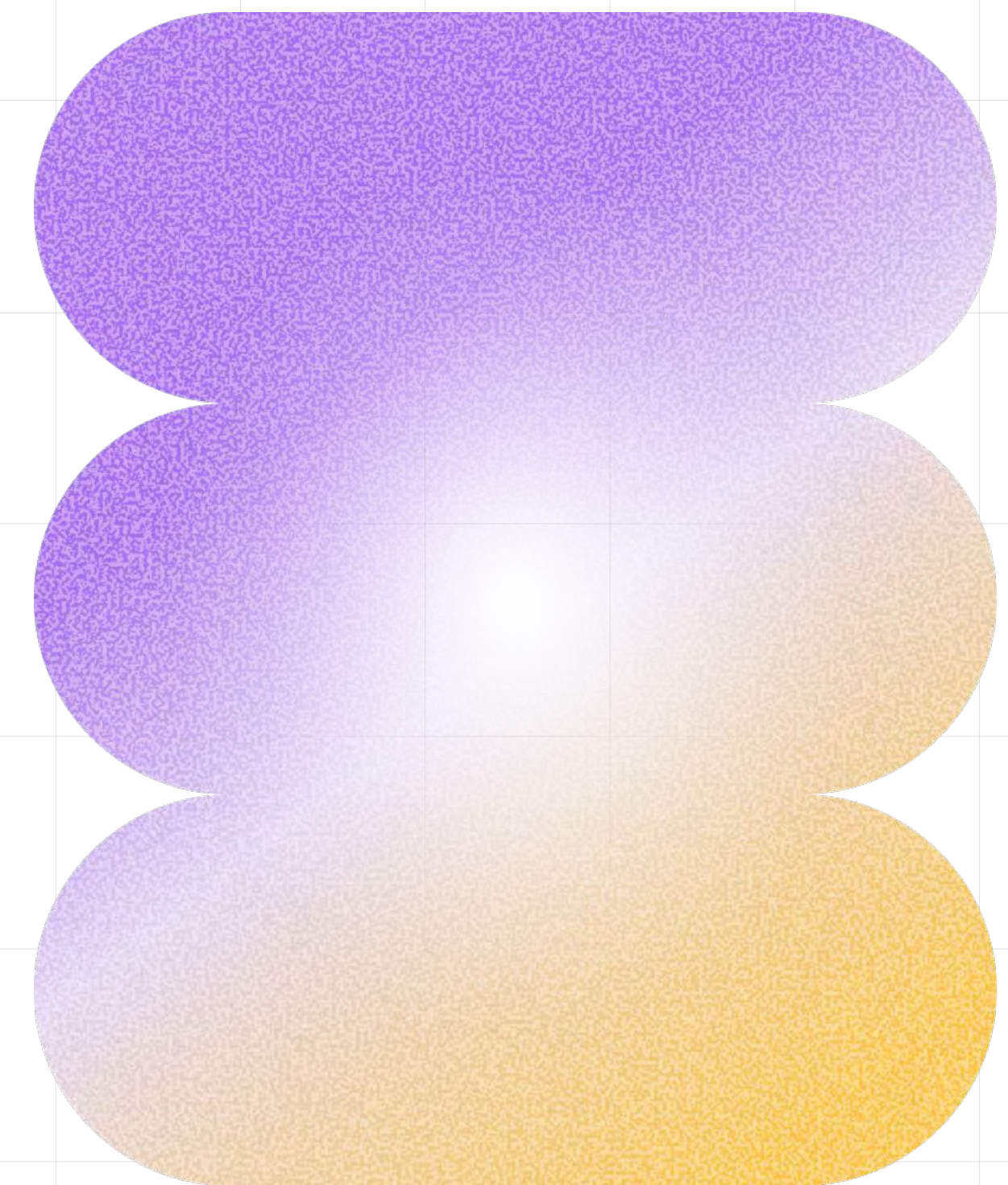
IA generativa y agentes inteligentes

La IA generativa ha transformado la forma en que las organizaciones producen contenidos, gestionan conocimiento y se relacionan con clientes. En poco tiempo ha pasado de herramienta experimental a infraestructura creativa y operativa con impacto directo en funciones clave.

Este avance se enmarca en un ecosistema en transformación: modelos conversacionales y multimodales, buscadores generativos y agentes inteligentes capaces de ejecutar tareas completas de forma autónoma. Las organizaciones compiten ahora por relevancia y fiabilidad frente a los propios sistemas de IA, no solo por atención.

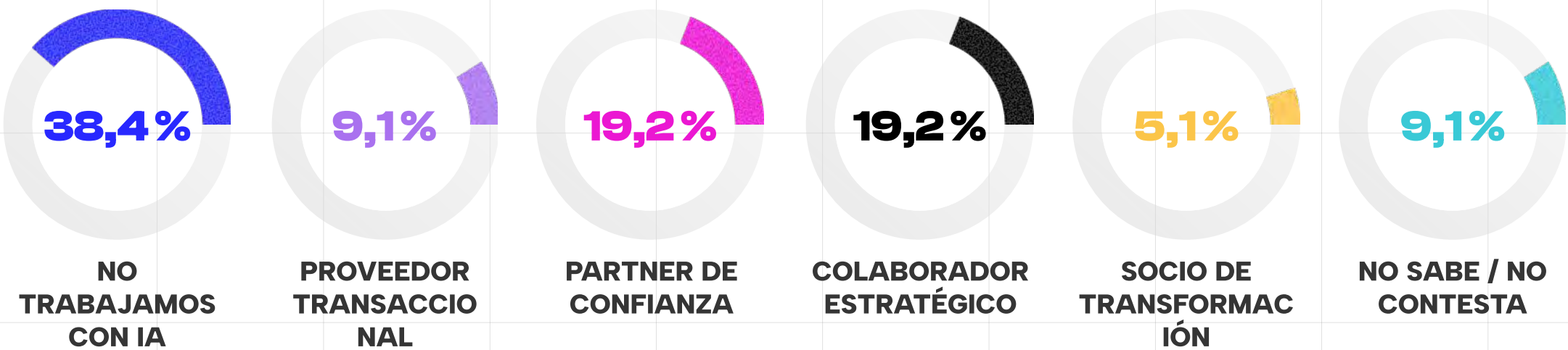
La IA generativa plantea retos claros: cómo conectar estos sistemas con el conocimiento corporativo, cómo mantener coherencia y calidad en la producción de contenidos y cómo evoluciona la relación con el cliente en entornos conversacionales.

El bloque aborda el paso de un uso táctico a una integración estructural en procesos, modelos creativos y experiencias de cliente. **El foco se desplaza: de experimentar a competir y generar valor** en un entorno mediado por IA generativa y agentes inteligentes.



Bloque IV - Resultados

22. Relación con agencias en la IA generativa: pensando en creatividad, producción y activación, ¿qué esperas hoy de tus partners?



La relación con las agencias está evolucionando a medida que la IA generativa se integra en los procesos de creatividad, producción y activación. Las organizaciones esperan que sus partners dominen las herramientas, pero también que aporten criterio estratégico, capacidad de integración y un conocimiento profundo del negocio y de la marca.

La expectativa se desplaza de la ejecución puntual a modelos de colaboración más continuos. Las agencias son llamadas a participar en la definición de casos de uso, en la gobernanza de la producción generativa y en el mantenimiento de la coherencia y la calidad a medida que la escala crece.

En este contexto, **se demandan partners capaces de combinar creatividad, tecnología y gobernanza**, actuando como extensiones del equipo y no únicamente como proveedores de piezas o campañas.

23. Creatividad e imaginación: cuando piensas en creatividad — ideas, propuestas de valor, experiencias, mensajes y también diseño—, ¿cómo se integra la IA generativa en vuestro proceso, ya sea con equipo interno o con agencias?



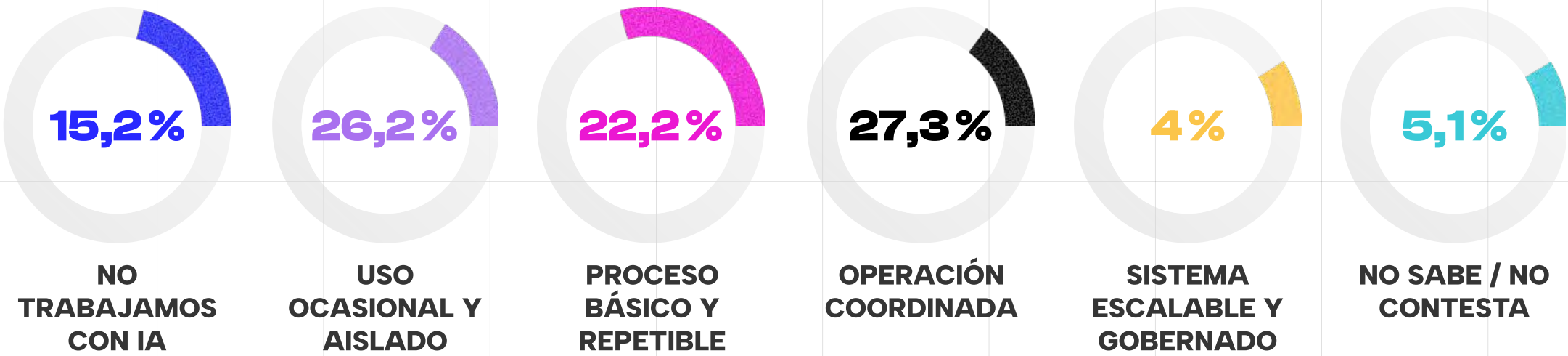
La IA generativa se integra principalmente como una herramienta de apoyo a los procesos creativos. Amplía la capacidad de ideación, exploración y prototipado, acelera fases iniciales y abre nuevas posibilidades, sin sustituir el criterio creativo ni la visión estratégica.

Las organizaciones más avanzadas la incorporan de forma estructurada dentro del proceso creativo, combinando IA y talento humano para mejorar la calidad y la consistencia de los resultados. Otras la utilizan todavía de manera puntual y experimental, sin una integración clara en sus dinámicas creativas.

En este contexto, **el valor de la IA en creatividad no está en generar más ideas, sino en elevar el nivel de las decisiones creativas**, siempre que exista una dirección clara y una gobernanza adecuada del proceso.

Bloque IV - Resultados

24. ¿Cómo describirías hoy cómo producís contenidos y qué impacto tiene en personalización, escalabilidad, productividad, calidad, tiempo y coste?

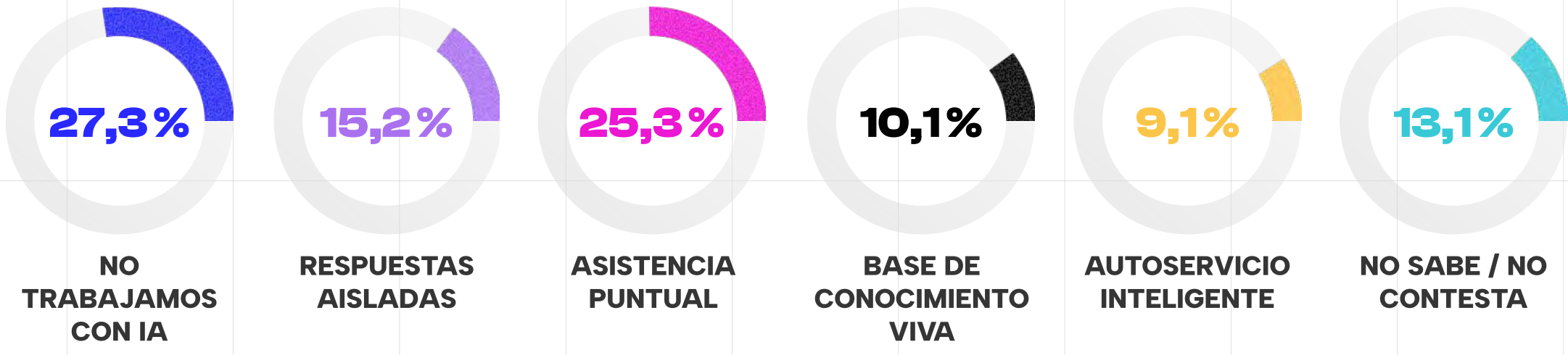


La producción de contenidos se acelera con la incorporación de la inteligencia artificial, mejorando velocidad, volumen y eficiencia. Sin embargo, el nivel de madurez es desigual y conviven modelos muy distintos, desde usos puntuales hasta sistemas más coordinados y repetibles.

En muchos casos, las mejoras en productividad y coste no se traducen en avances equivalentes en personalización o calidad, lo que pone de relieve la necesidad de estructurar mejor los procesos y definir criterios claros de uso.

El reto clave es **pasar de producir más a producir mejor**, de forma sostenible, integrando la IA en flujos de trabajo gobernados que equilibren escalabilidad, coherencia de marca y valor real para el negocio.

25. ¿Cómo usáis la IA para unificar conocimiento y ofrecer respuestas rápidas, coherentes y alineadas con la marca en todos los canales de atención al cliente?



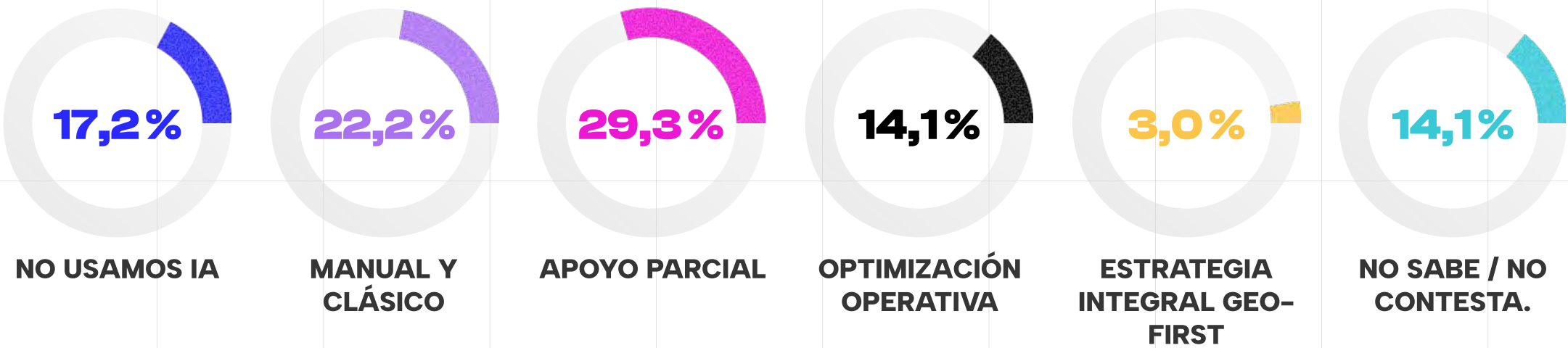
La IA se incorpora como una capa para unificar el conocimiento en los canales de atención al cliente, con el objetivo de ofrecer respuestas más rápidas y coherentes. Sin embargo, en muchos casos la integración es todavía parcial y depende de fuentes de información que no están completamente alineadas ni actualizadas.

Cuando la IA no se conecta a una base de conocimiento estructurada y gobernada, aparecen incoherencias entre canales y respuestas excesivamente genéricas. **Esto limita la confianza en su uso**, tanto por parte de los equipos como de los propios clientes.

Los resultados apuntan a una necesidad clara: consolidar repositorios de conocimiento únicos y gobernados, y conectarlos de forma consistente a los sistemas de IA para asegurar coherencia, calidad y alineación con la marca en la relación con clientes.

Bloque IV - Resultados

26. ¿Cómo estáis incorporando SEO, GEO y búsqueda conversacional para que os encuentren en buscadores y asistentes IA?

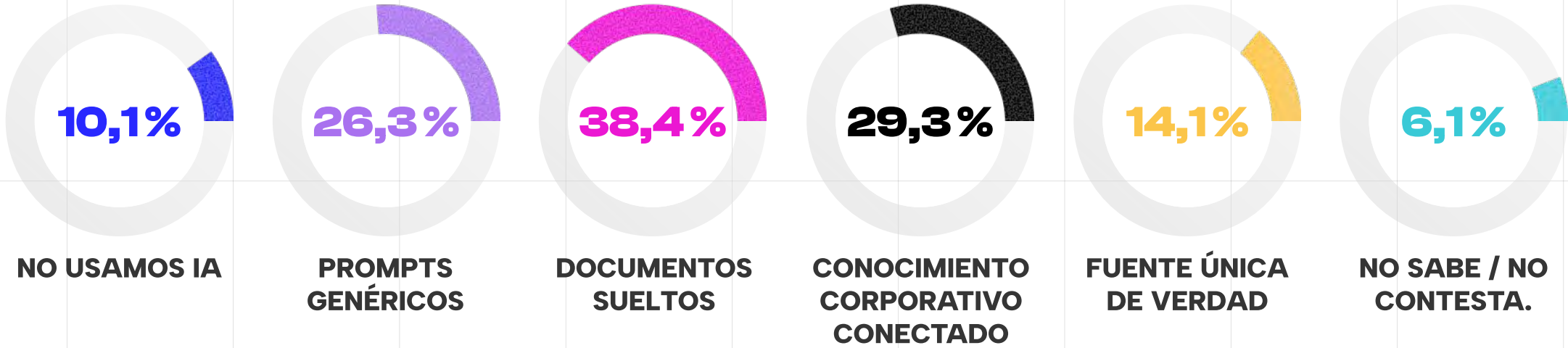


La visibilidad en entornos generativos y conversacionales gana peso dentro de la estrategia digital, aunque muchas organizaciones la abordan todavía de forma incipiente. SEO, GEO y búsqueda conversacional conviven, pero no siempre bajo una visión integrada ni coordinada.

Los buscadores y asistentes generativos exigen ir más allá del posicionamiento tradicional. **Es necesario trabajar la relevancia y la fiabilidad de los contenidos para los propios sistemas de IA**, no solo para los algoritmos clásicos de búsqueda.

El reto pasa por adaptar las estrategias de visibilidad a este nuevo contexto, integrando búsqueda tradicional y generativa y reforzando la autoridad del contenido corporativo para asegurar presencia, coherencia y descubrimiento en los nuevos canales.

27. Cuando vuestra IA crea contenidos, propuestas o respuestas, ¿con qué información interna cuenta para hacerlo?



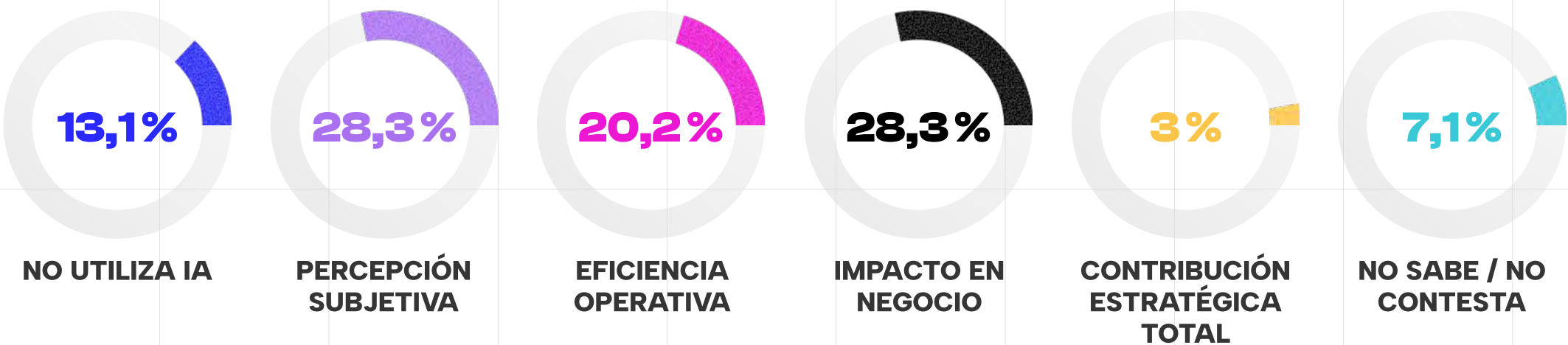
La calidad de los contenidos y respuestas generadas por la inteligencia artificial depende en gran medida de la información interna a la que tiene acceso. En muchas organizaciones, esta información sigue siendo parcial, dispersa y poco estructurada.

Cuando la IA opera sin un contexto corporativo claro —productos, procesos y criterios internos— las respuestas tienden a ser genéricas y difíciles de sostener de forma consistente en el tiempo.

Los resultados apuntan a una necesidad clara: conectar los sistemas de IA con conocimiento interno validado y actualizado, alineado con la marca, para poder escalar su uso con coherencia y fiabilidad.

Bloque IV - Resultados

28.¿Cómo evaluáis realmente el valor que aporta a marketing y operaciones?



La evaluación del valor que aporta la inteligencia artificial sigue siendo uno de los ámbitos menos maduros. En muchos casos, el impacto se mide de forma indirecta o parcial, centrado en métricas de actividad —como volumen, velocidad o ahorro de tiempo— más que en resultados de negocio.

Esto dificulta distinguir entre mejoras tácticas y generación de valor sostenible. Cuando no existen indicadores claros, la IA se percibe como útil, pero no siempre como estratégica, lo que limita su prioridad en la toma de decisiones.

Los resultados apuntan a la necesidad de avanzar hacia modelos de medición más consistentes, que conecten el uso de la IA con objetivos de negocio, experiencia de cliente y eficiencia operativa, y permitan evaluar con mayor claridad qué aporta valor real y qué no.

Síntesis y claves del Bloque IV

IA generativa y agentes inteligentes.

La IA generativa ha dejado de ser una capa experimental. **Se ha convertido en una infraestructura emergente en marketing, comunicación y operaciones.** Su impacto ya es visible en cómo se produce, se escala y se compite. Pero la diferencia no está en usar IA, sino en la capacidad de convertir ese uso en sistema.

La adopción actual prioriza velocidad, eficiencia y volumen, a menudo sin rediseñar los marcos de colaboración, los modelos creativos, la arquitectura de contenidos o el conocimiento corporativo que los sostiene. **El resultado es una adopción funcional, pero frágil,** que acelera procesos sin consolidar una ventaja competitiva real.

La brecha se hace visible en dos frentes clave: conocimiento y visibilidad. Sin una fuente de verdad gobernada, la IA amplifica incoherencias. Sin una estrategia clara en entornos generativos, la visibilidad queda mediada por sistemas externos.

La conclusión es clara: **la IA generativa obliga a pasar de una lógica de piezas y campañas a una lógica de infraestructura integrada en el corazón del negocio.**



Conclusiones

Pulse AI 2025 confirma que la inteligencia artificial ya es una realidad estructural en las organizaciones españolas. Está presente en la estrategia, las operaciones, el marketing y la toma de decisiones. **La diferencia ya no está en adoptarla, sino en cómo se integra, se gobierna y se convierte en una capacidad real de transformación.**

A lo largo de los cuatro bloques se repite un patrón claro: la adopción avanza más rápido que la transformación. Muchas organizaciones utilizan la IA para ganar eficiencia o acelerar procesos, pero solo una minoría aborda los cambios estructurales que exige, como la gobernanza, la gestión del conocimiento, el liderazgo o la medición del valor. **Cuando la IA se utiliza como herramienta aislada, el impacto es puntual; cuando se integra como sistema, genera una ventaja sostenible.**

Los principales retos ya no son tecnológicos. La cultura organizativa, la calidad del dato y del conocimiento, los modelos de decisión y la gestión del riesgo condicionan el impacto real de la IA. La expansión de la IA generativa intensifica esta exigencia: multiplica la capacidad de producir y personalizar, pero eleva al mismo tiempo la necesidad de coherencia, control y responsabilidad.

La conclusión es clara: **la ventaja competitiva no vendrá de usar más herramientas**, sino de alinear liderazgo, gobernanza y medición del valor dentro de un mismo sistema de decisión.

Pulse AI se consolida así como un observatorio anual. La edición 2025 establece una base sólida para entender dónde estamos hoy. Pulse AI 2026 ampliará esta fotografía y profundizará en cómo las organizaciones convierten la IA en una palanca real de competitividad y transformación sostenible.

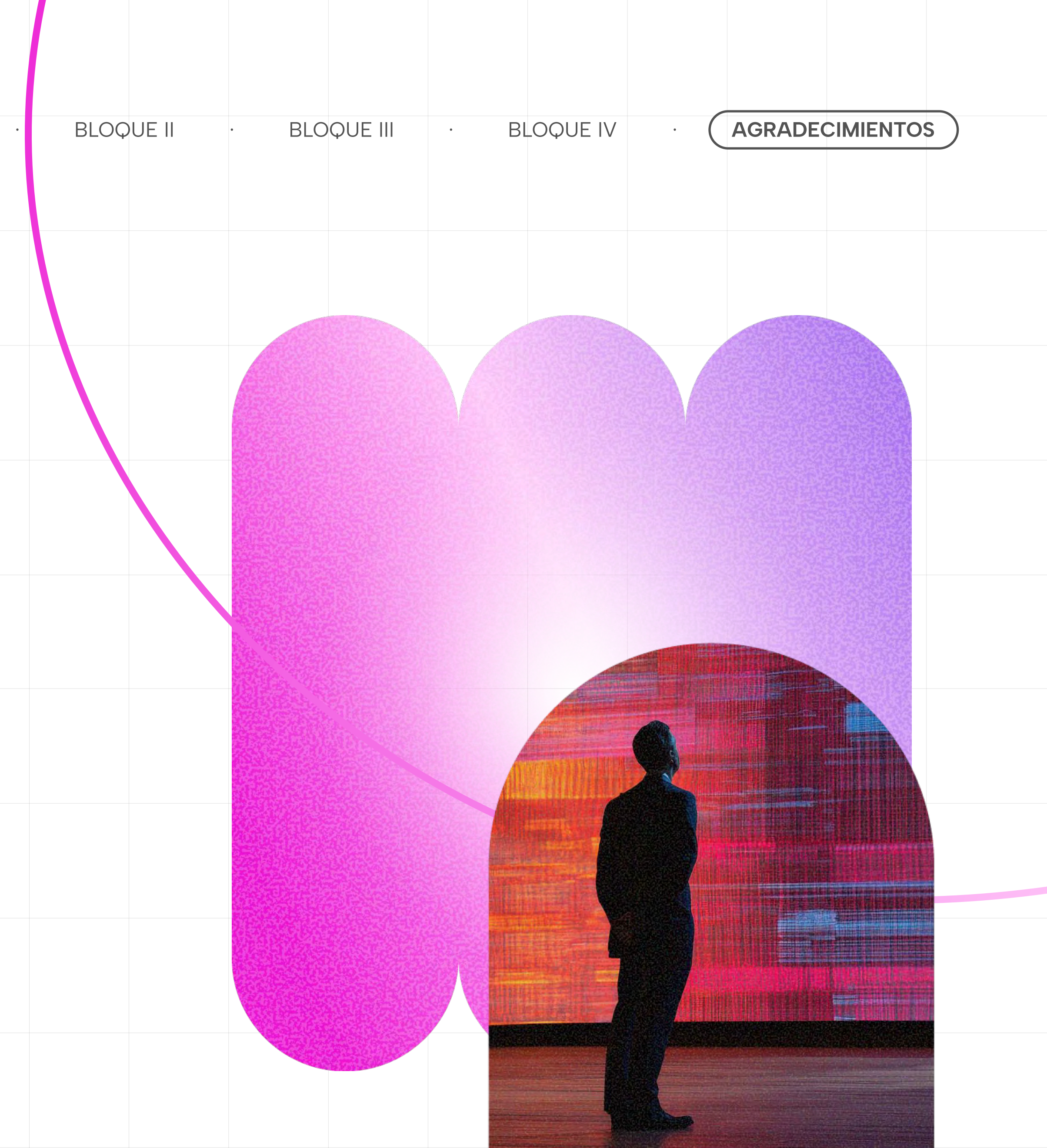
Agradecimientos

Pulse AI 2025 ha sido concebido como un ejercicio colectivo de análisis y reflexión sobre el estado real de la inteligencia artificial en las organizaciones españolas. Su desarrollo ha sido posible gracias a la colaboración y el compromiso de los distintos actores del ecosistema empresarial, institucional y profesional.

Un agradecimiento especial a IPMARK, partner editorial del estudio, por su papel clave en la difusión del cuestionario, la movilización de profesionales y la aportación de criterio editorial.

Agradecemos también a todas las personas que han participado en el cuestionario y en las entrevistas en profundidad, así como a los representantes institucionales y expertos que han enriquecido el informe con una visión país alineada con el marco normativo y las prioridades europeas.

Gracias a todas las personas y organizaciones que han hecho posible esta edición y que, con su participación, ayudan a construir una comprensión más rigurosa y compartida del impacto real de la IA en nuestro entorno.



(Pulse)^{AI}
2025

✓ UVE GROUP

IPMARK™

Para más información sobre Pulse AI o para colaborar en Pulse AI 2026,
puedes contactar con sonia.sanchez@uve-group.com. Muchas gracias.