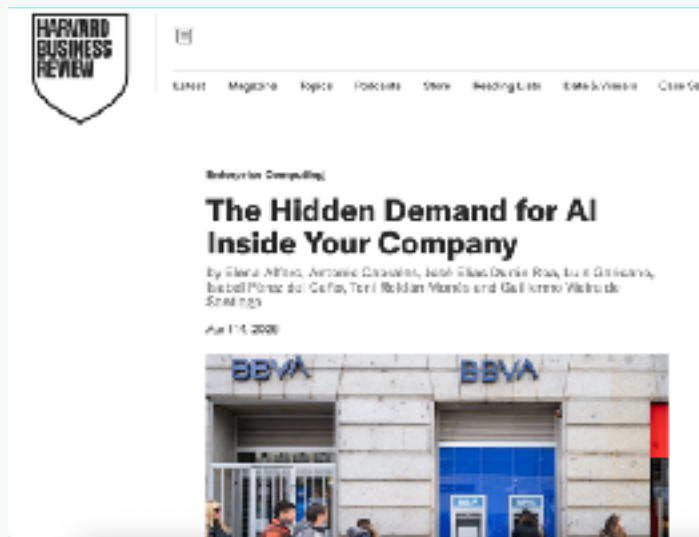


IA en BBVA: de la experimentación a los agentes



Elena Alfaro · Global AI Adoption

La IA en la sombra revela una demanda que la empresa todavía no está atendiendo



HARVARD BUSINESS REVIEW

The Hidden Demand for AI Inside Your Company

Elena Alfaro, Antonio Cabrales, José Elías
Durán, Luis Garicano, Isabel Pérez del Caño,
Toni Roldán and Guillermo Vieira de Santiago

14 abril 2026

La respuesta útil combina acceso seguro, reglas
claras y espacio para experimentar.

Había una demanda que existía, y a la vez muchas personas con desconocimiento y miedo

Lo que vimos

Empleados buscando velocidad y mejores herramientas para redactar, analizar, resumir o apoyar decisiones.

Conocimiento del proceso muy cerca del problema.

Oportunidad: muchas personas que no conocían ni usaban la IA, a pesar de sus capacidades

Si no hacíamos nada

Datos sensibles fuera del perímetro corporativo.

Resultados sin trazabilidad, formación ni responsabilidad explícita.

Personas que se quedan atrás

El reto: trasladar esta oportunidad a un entorno seguro y de aprendizaje

Capacidad distribuida y confianza

Modelo convencional

Selección

Un equipo central prioriza pocos casos

Construcción

La tecnología llega después de un ciclo largo

Escala

La organización adopta lo que ya está diseñado

Enfoque BBVA

Acceso

Personas motivadas reciben capacidad segura y aprenden

Descubrimiento

Los expertos de dominio experimentan, crean y comparten, se confía en ellos

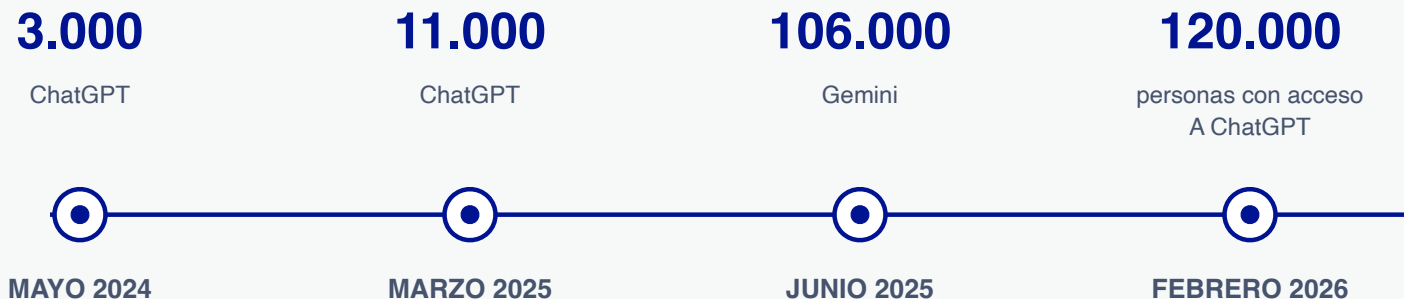
Escala

La demanda y la evidencia justifican la expansión

El enfoque bottom-up, distribuido no sustituye la estrategia. Amplía su impacto

De 3.000 licencias a acceso a escala

Datos actualizados a septiembre de 2026



77%

usuarios activos al mes

66%

usuarios activos a la semana



La demanda se convirtió en valor operativo

Algunos ejemplos

CASO	ENFOQUE	IMPACTO
Red de sucursales · Perú	Soporte sobre procesos a oficinas	~8 min a ~1 min 33 h/semana por experto
Servicios jurídicos · México	Dudas frecuentes sobre poderes y sociedades	Horas a ~1 min 29 h/semana por experto
Anti-greenwashing · Global	Revisión normativa de comunicaciones	>90% menos tiempo De horas a minutos
Finanzas Global	Soporte a facturación intragrupo	~2 h a minutos 4 h/semana por experto

Medir adopción no basta

Tres maneras complementarias de medir impacto

Telemetría

Frecuencia, recurrencia, país, perfil y tipo de uso

Percepción

Horas ahorradas, calidad y utilidad del resultado

Casos medidos

Tiempo antes y después en tareas concretas

4 días

de uso medio por semana

3,1 h

ahorradas por persona y semana

+70

casos con impacto medido

70–90%

menos tiempo en tareas concretas

16.000 asistentes activos al mes

La infraestructura social y la gestión del cambio como claves

Formación

- Onboarding obligatorio
- Sesiones en vivo y online
- Contenidos por perfil (area, expertise, leadership..)

Comunidad

- Foros y noticias
- Eventos temáticos
- “Assistants Store”

Red de cambio

- Champions por dominio
- Wizards cercanos y en todas las areas
- Data y dashboards visibles a todo el grupo
- Medición de impacto

Hackathons

- Retos globales y locales
- Descubrimiento de casos
- Aprendizaje entre pares
- Descubrimiento de Wizards

Principios de gestión

Leadership predica con el ejemplo

Recursos dedicados a la adopción

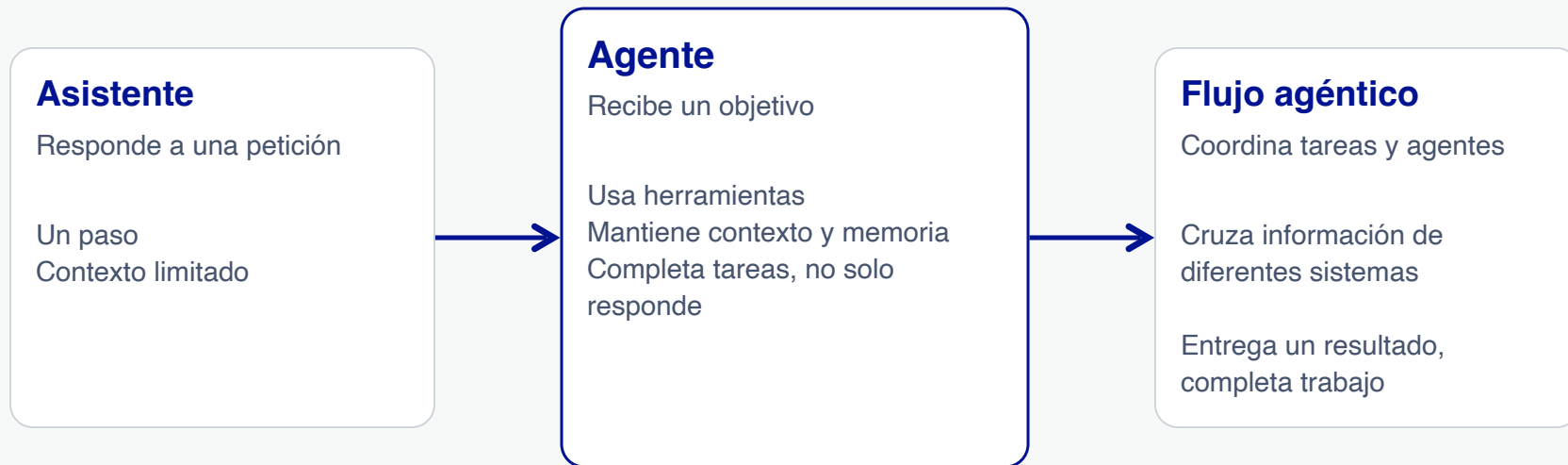
Ejemplos visibles

Gobierno adaptativo

La siguiente frontera

Escalar el impacto con Agentes

Del asistente al agente



Agente = modelo + contexto + herramientas + memoria + *skills*

La conectividad decide el valor que puede generar la IA



Empezar con bajo riesgo, siempre con permisos explícitos.

Más autonomía exige más control

Una progresión por niveles/tiers evita tratar todos los agentes como si tuvieran el mismo riesgo

Ejemplos (no exhaustivo)

T4

Asiste

Info y uso internos
Solo lectura
Humano actúa

T2

Propone

Info confidencial uso interno
Sugiere acciones (draft)
Siempre requiere revisión

T3

Ejecuta con aprobación

Info confidencia, uso interno
Escritura con HITL
Impacto medio/alto

T1

Opera dentro de límites

Customer facing
Regulatorio
Alta autonomía
Info sensible, identificativa
Acción

Ciclo de vida, Inventariado, *ownership*, monitorización, evaluaciones, análisis de coste/beneficio

IA en BBVA: de la experimentación a los agentes



Elena Alfaro · Global AI Adoption