



# La IA transforma los procesos de negocio en el sector turístico



**La inteligencia artificial ya no es solo una promesa, sino un desafío real para el sector turístico. Tras una etapa de incertidumbre y pruebas de concepto, las organizaciones buscan aterrizar expectativas, medir retornos y lograr que la IA se integre en los procesos sin perder control sobre los datos, sin comprometer la seguridad y manteniendo la supervisión humana. Esta es una de las principales conclusiones de un Almuerzo Ejecutivo organizado en Palma de Mallorca junto a Appian en el que participaron Air Europa, Ávoris, Fergus Group, Jumbo Tours, OK Mobility, Piñero, World2Meet y Zafiro Hotels, con el fin de analizar los retos actuales de la adopción de la IA en el sector.**

La inteligencia artificial se ha convertido en un pilar estratégico para que las empresas del sector turismo optimicen sus operaciones con mayor agilidad, eficiencia y precisión. Más allá de la automatización tradicional, la IA integrada en los flujos de trabajo permite anticiparse a incidencias, gestionar inventarios y reservas en tiempo real, extraer valor de datos no estructurados y mejorar de forma continua la experiencia de huéspedes y clientes.

En este sentido, el sector turístico está viviendo una transición que ya es visible en otros ámbitos

empresariales y que supone el paso de la automatización de tareas hacia la automatización de decisiones dentro de los procesos operativos y de la relación con el cliente. Un cambio especialmente relevante en una industria intensiva en datos, operaciones y experiencia del viajero, que está obligando a las organizaciones a replantear no solo sus flujos internos, sino también la forma en que gestionan la información y diseñan sus servicios.

Sebastià Fiol Llabrés, director de sistemas Digital & Cliente en Air Europa, destaca que la in-

teligencia artificial está transformando el sector al pasar “de la automatización de tareas” a la automatización de decisiones dentro de los procesos. Este cambio permite ir más allá de la eficiencia operativa para avanzar hacia la anticipación “y ayudar a los equipos sugiriendo respuestas”.

Sin embargo, el impacto no se limita a hacerlo mismo de forma más rápida. Para Joan Barceló, Corporate CIO en World2Meet, la inteligencia artificial no consiste únicamente en automatizar, sino que está empujando a las organizaciones a “rediseñar los procesos”. En su opinión, el verdadero valor diferencial se encuentra en la calidad de la decisión. “Ya no se trata de ganar eficiencia, reducir costes o aumentar la velocidad, sino de incorporar más contexto, lograr mayor precisión y elevar la calidad de las decisiones”.

Joan Barceló introduce el concepto de “IA invisible”, aquella que opera integrada en los sistemas sin ser percibida directamente. “Muchas



veces no lo percibe ni siquiera el profesional”, señala, en referencia a una inteligencia artificial que actúa en capas operativas y que se ha incorporado de forma natural a los flujos de trabajo sin alterar la experiencia del usuario.

Ese cambio de paradigma es compartido por José Ramón Reboredo, Head of AI & Data Analytics en Piñero, quien describe la evolución que se está produciendo en los sistemas empresariales. “Hemos pasado de una IA que da respuestas a una IA que ejecuta, que opera y que toma decisiones”. A su juicio, el retorno de la inteligencia artificial se está concentrando especialmente en las capas internas de los sistemas, donde emerge una nueva arquitectura de valor. “Todo eso pasa por una capa de inteligencia, una nueva capa de abstracción que no es simplemente tecnológica, sino que se autogestiona, razona y opera”.

Más allá de la tecnología, la inteligencia artificial está actuando como un catalizador del cambio organizativo. Joan Fornés, Corporate

CIO en Zafiro Hotels, explica que incluso áreas tradicionalmente más resistentes a la digitalización están acelerando su transformación y señala que “este efecto nos está sirviendo de palanca para realizar algunas transformaciones que no habíamos hecho”. Entre los ámbitos más críticos subraya la calidad del dato, un elemento que se ha convertido en condición de posibilidad para cualquier iniciativa de inteligencia artificial. “Para que la inteligencia artificial sea útil nos tenemos que asegurar de que el dato es muy válido”. A ello se suma una preocupación creciente por la gobernanza de la información, que se vuelve imprescindible en un entorno de uso masivo de herramientas, proliferación de soluciones y toma de decisiones cada vez más automatizada.

En el corto plazo, las aplicaciones más tangibles de la inteligencia artificial siguen concentrándose en la automatización de tareas. Así lo señala Daniel Rodríguez, Head of Digital en Fergus Group, quien apunta que el sector ahora



**Sebastià Fiol Llabrés,**  
director de sistemas Digital & Cliente en Air Europa

“Hemos pasado de la automatización de tareas a la automatización de decisiones”

está empezando a explorar un uso más sofisticado de la IA, especialmente en todo lo rela-



cionado con la experiencia del cliente. “Estamos dando los primeros pasos en cómo mejorar la interacción y ofrecer un soporte más ágil, personalizado y disponible en tiempo real”. En este sentido, Rodríguez considera que la verdadera oportunidad no pasa únicamente por automatizar procesos, sino por utilizar la tecnología para reforzar la capacidad de respuesta, anticiparse a las necesidades del cliente y elevar la calidad del servicio sin perder el componente humano, clave en la industria hotelera.

Desde una perspectiva operativa, Luis Clar Prohens, IT Director en Fergus Group, sitúa la inteligencia artificial como una palanca directa de eficiencia, optimización y escalabilidad de los procesos internos. Aunque reconoce mejoras evidentes en productividad y automatización, introduce un matiz relevante sobre su impacto organizativo y laboral. “Se trata de que las personas que están haciendo trabajos más manuales puedan enfocarse en tareas que aportan mucho más valor al negocio”.



**Miquel Pascual,**  
subdirector de sistemas en Ávoris

“La productividad la medimos en cómo hemos mejorado la calidad, tanto para nuestros empleados como para el viajero directamente”

En este sentido, Clar defiende que la incorporación de la IA debe entenderse como una herramienta de apoyo y transformación del trabajo, más que como un sustituto del talento humano. El objetivo, explica, es liberar a los equipos de tareas operativas y repetitivas para que puedan centrarse en funciones más estratégicas, creativas y orientadas a la toma de decisiones, contribuyendo así a una organización más ágil, eficiente y preparada para crecer.

### **Dato, gobernanza y nuevas formas de trabajar**

La gobernanza del dato se consolida como una condición imprescindible para el despliegue efectivo de la inteligencia artificial en las organizaciones. Josep Company, director de IT en Jumbo Tours, subraya la importancia de contar con información estructurada y coherente. “Es clave tener los datos bien estructurados”, afirma, en referencia a un requisito básico para cualquier iniciativa de analítica avanzada o au-



**Daniel Rodríguez,**  
Head of Digital en Fergus Group

“La verdadera oportunidad no pasa únicamente por automatizar procesos, sino por utilizar la tecnología para reforzar la capacidad de respuesta y mejorar el servicio”

tomatización. Además, advierte de un fenómeno cada vez más extendido dentro de las empresas y que no es otro que el uso simultáneo de múltiples herramientas por parte de los mismos usuarios. “Es como un menú donde cada usuario puede usar varias herramientas para hacer cosas diferentes”, lo que introduce nuevos retos en términos de control, cumplimiento normativo y seguridad de la información.

Otro de los grandes debates gira en torno a la medición del impacto real de la inteligencia artificial. Miquel Pascual, subdirector de sistemas en Ávoris, plantea un cambio de enfoque al señalar que “la productividad la medimos en cómo hemos mejorado la calidad, tanto para nuestros empleados como para el viajero directamente”. En su caso, la IA no se entiende como un punto de partida, sino como un acelerador dentro de una cultura previa ya orientada al dato.

Los riesgos asociados al uso descontrolado de estas herramientas ocupan un lugar destacado. Juan José Guasp, Corporate Tech Director en

OK Mobility, alerta sobre el auge del llamado *shadow IT* y las dificultades de control que genera. “Poner puertas al campo en ese sentido es ahora mismo uno de los retos que tenemos”, resume, con respecto a la dificultad de contener el uso de herramientas no autorizadas dentro de las organizaciones.

### **IA invisible y operación a gran escala**

La evolución de la inteligencia artificial en el sector turístico se articula sobre una distinción cada vez más clara entre lo que el cliente percibe y lo que ocurre en la trastienda de los sistemas. Para Joan Barceló, el foco está mal situado cuando se pone en la interacción visible. “El cliente no está en un debate de si quiere IA o no quiere IA. Lo que quiere es que las cosas funcionen, que haya buen servicio y buena experiencia”. En su opinión, la capa visible de la inteligencia artificial no es todavía transformadora. “Ahora parece que un *chatbot* de toda la vida se ha convertido en IA y no es así”. Para Barceló, el valor real se



encuentra en la combinación de tres niveles: la IA invisible, la automatización operativa y una capa de apoyo al profesional. “La capa visible puede convertirse en un canal más, pero lo realmente transformador está detrás”.

Este enfoque se refleja en la operación diaria de grandes volúmenes de servicio. En World-2Meet, la inteligencia artificial ya procesa más de 195.000 correos mensuales en el *contact center* B2B. Los sistemas extraen información, clasifican consultas, analizan sentimiento y recuperan datos de reservas. “Algo similar ocurre en el análisis de calidad de llamadas, con unas 2.000 interacciones diarias transcritas y evaluadas de forma sistemática. Antes se trabajaba con muestreos; ahora trabajamos con el 100 % de la información”.

En el ámbito de la movilidad corporativa, la automatización también ha cambiado el flujo operativo. Solicitudes que llegan por correo o herramientas colaborativas se convierten en propuestas de viaje ya cotizadas, con hotel y



Luis Clar Prohens,  
IT Director, en Fergus Group

“El objetivo es liberar a los equipos de tareas operativas y repetitivas para que puedan centrarse en funciones más estratégicas, creativas y orientadas a la toma de decisiones”

transporte incluidos, listas para revisión humana. Este modelo alcanza tasas de automatización cercanas al 92 %, siempre con supervisión final. “Cuando nos vamos a la IA directa al cliente final, nos preocupa que pueda fallar el sistema”, señala Joan Barceló, subrayando la necesidad de diseñar procesos que sigan funcionando incluso si la tecnología no responde como se espera.

En esa misma línea, Miquel Pascual insiste en que el objetivo no es la sustitución de personas. “Nunca hablamos de reducción de personas, hablamos de acompañar a los agentes con herramientas que aporten valor”. La IA, explica, se utiliza para mejorar la calidad del servicio en *contact center* y en la experiencia del viajero final. Sebastià Fiol describe una evolución similar en la analítica de interacciones. “En nuestro caso analizamos el 100 % de las llamadas, no hacemos muestreos”. Además, Air Europa ha desplegado asistentes en web y WhatsApp para consultas sobre reservas tras un largo proceso de validación. “Estuvimos unos siete meses va-



Josep Company,  
director de IT en Jumbo Tours

“Es clave tener los datos bien estructurados”

lidando respuestas con equipos de negocio antes de ponerlo en producción”.

En el plano tecnológico, herramientas como GitHub Copilot ya están integradas en los equipos

de desarrollo, aunque aún en fase de madurez. Se exploran flujos en los que las historias de usuario se conectan con el código y las pruebas, acercando negocio y tecnología. José Ramón Reboredo resume este cambio como una transición estructural “hacia flujos *end to end* donde la toma de requisitos con GenAI se enlaza directamente con asistentes de codificación impulsados por IA y las capas actuales de DevOps, integrando negocio y tecnología en un mismo ciclo continuo”. También apunta a la aparición de agentes en entornos visibles, aunque con cautela. “No es ciencia ficción, pero hay que elegir muy bien los casos de uso”. Luis Clar Prohens subraya el papel del dato como condición crítica. “Si el *input* no está limpio, es imposible que la salida sea buena”.

La fragmentación tecnológica es otra de las preocupaciones comunes. “Necesitamos menos herramientas y más conectividad, donde las capacidades estén orquestadas y no fragmentadas, permitiendo que la información y los

procesos fluyan de forma integrada a lo largo de toda la organización señala José Ramón Reboredo, en referencia a la dificultad de integrar sistemas y datos en entornos complejos.

Joan Fornés aporta una visión centrada en la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. “Nosotros intentamos que el enfoque esté muy orientado a la eficiencia operativa, no a quitar recursos, sino a que esos recursos sean mucho más productivos”. En su caso, la IA permite analizar encuestas *post check-in* que antes solo se revisaban cuando la valoración era negativa. “Ahora podemos analizarlo todo y no solo una muestra”, señala, destacando la rapidez en la respuesta al cliente.

Daniel Rodríguez introduce el matiz del diseño de casos de uso. “Lo importante es acotar bien cada aplicación: no todo vale para la inteligencia artificial”. Desde su punto de vista, el valor está en habilitar autonomía al cliente en situaciones concretas, especialmente en entornos de alta frecuencia de consulta. “La gente



quiere inmediatez, quiere respuestas en la palma de la mano”.

Juan José Guasp pone el foco en el impacto sobre el soporte interno. “Hemos conseguido reducir a la mitad el nivel 1 de soporte al cliente interno”, explica, subrayando que las personas reasignadas han sido recolocadas en otras áreas. Para Guasp, el objetivo no es eliminar carga humana sino absorber mejor la demanda. “La IA nos da más capacidad, no menos personas”. También destaca la importancia de educar al usuario interno en la calidad del dato. “No me pongas una línea con el problema; necesito contexto, necesito información”, señala, haciendo referencia a la mejora de los *inputs* que alimentan los sistemas.

En esa misma línea, Josep Company aporta una visión más estructural del crecimiento. “No se trata de echar gente, sino de poder crecer sin incrementar proporcionalmente los equipos”. La IA permite escalar operaciones en nuevos mercados e idiomas sin necesidad de ampliar plan-



Juan José Guasp,  
Corporate Tech Director en OK Mobility

“La IA nos permite ganar capacidad operativa y mejorar la eficiencia del soporte interno”

tillas al mismo ritmo. Company añade además una capa de supervisión operativa. “Se puede

detectar cuándo una conversación no va bien y escalarla automáticamente a un supervisor”, explica, destacando la capacidad de intervención en tiempo real. Para él, esta combinación de automatización y control es lo que permite fiabilidad en entornos críticos.

Josep Company coincide en ese punto y subraya la necesidad de independencia tecnológica. “Si te cierras demasiado a una plataforma, el coste de cambiar después es mucho mayor”.

### **Orquestación de procesos y plataformas inteligentes**

La inteligencia artificial está impulsando una reconfiguración de los procesos empresariales, en la que deja de ser una capa aislada para integrarse en el propio diseño operativo de las organizaciones. Este cambio no es solo tecnológico, sino organizativo y desplaza el foco desde la aplicación puntual de la tecnología hacia su incorporación en la forma en que se ejecutan, coordinan y optimizan las operaciones.



En este escenario, David Gómez, Senior Account Executive en Appian, explica que la compañía se centra en “desarrollar aplicaciones complejas muy rápidas”. Desde esa perspectiva, plantea una idea que atraviesa buena parte de los modelos actuales de adopción de IA y que no es otra que la tecnología no genera impacto por sí sola si no se articula dentro de un flujo operativo definido. “Nuestra obsesión es que para que la IA funcione también tenga proceso”, explica, subrayando que una salida correcta pierde valor si no se integra en la ejecución real de la operación.

Javier Gómez, Senior Solutions Consultant en Appian, sitúa la coordinación entre sistemas en el núcleo del cambio de paradigma. “Ya no hablamos solo de un caso de uso concreto, sino del *‘when’*, del momento en el que se inicia una acción”, apunta, describiendo un modelo en el que distintos sistemas participan en distintas fases sin perder la trazabilidad del flujo completo. “Todo eso es un proceso en el que pueden intervenir distintos sistemas”.

Ese desplazamiento hacia la integración operativa se refleja también en la gestión documental, donde la inteligencia artificial está modificando de forma sustancial la forma en que se extrae y valida la información procedente de facturas o contratos con proveedores. “Con la IA generativa todo esto cambia”, afirma David Gómez, aunque insiste en que el valor no reside únicamente en la extracción de datos, sino en su integración posterior dentro del sistema operativo. En ese sentido, advierte de que “habrás extraído perfectamente esa información, pero si no hay validación dentro del sistema, no se está generando impacto”.

Desde la evolución de los sistemas, Joan Barceló añade cómo estas capacidades permiten replantear por completo enfoques anteriores que dependían de ciclos largos de diseño y desarrollo. “Si volviésemos a iniciar este proyecto ahora, lo podríamos enfocar de una forma totalmente diferente”, comenta en relación con sistemas de monitorización de facturas o automatización



José Ramón Reboredo,  
Head of AI & Data Analytics de Piñero

“Hemos pasado de una IA que responde a una IA que ejecuta, opera y toma decisiones”

documental. La diferencia no está solo en la tecnología disponible, sino en la capacidad de



acelerar decisiones que antes estaban condicionadas por procesos más manuales.

El avance hacia modelos más conectados entre sistemas y actores se materializa en la orquestación de procesos en entornos complejos donde intervienen múltiples proveedores y plataformas. Javier Gómez resume este punto al señalar que “la ventaja de plataformas como Appian es que guardamos el proceso, aunque no todo se ejecute dentro de la misma plataforma”. Esa capacidad de mantener la trazabilidad a lo largo de distintos sistemas se convierte en uno de los elementos que vertebran el nuevo modelo operativo.

David Gómez añade otra derivada: la capacidad de analizar lo que ocurre una vez finalizados los procesos. “Podemos hacer análisis de los procesos donde estamos perdiendo más tiempo”. Además, apunta que el valor no se limita a la ejecución, sino también a la lectura posterior del comportamiento operativo. Incluso es posible identificar patrones por regiones o tipolo-



Joan Barceló,  
Corporate CIO en World2Meet

“Ya no se trata de ganar eficiencia, reducir costes o aumentar la velocidad, sino de incorporar más contexto, lograr mayor precisión y elevar la calidad de las decisiones”

gías de cliente. “Te interesa más focalizarte en este porque te ayuda a hacer un preanálisis”.

José Ramón Reborado detalla cómo se está estructurando la adopción de inteligencia artificial dentro de su compañía. “Hemos centralizado la capa tecnológica para evitar la fragmentación”, señala, antes de describir un modelo basado en distintos niveles de madurez de usuario. “Contamos con un equipo central de desarrollo de soluciones basadas en GenAI y ML, y federamos las capacidades a través de AI Champions en los negocios, lo que nos permite estar cerca de las áreas operativas y asegurar foco en la generación de valor y el cumplimiento de los objetivos estratégicos”.

Este esquema se apoya en una progresión que abarca desde usuarios avanzados hasta equipos especializados, pasando por perfiles intermedios. “No es simplemente incorporar tecnología, son procesos, son datos y son personas”, añade, subrayando la necesidad de acompañamiento en la adopción para que la tecnología se integre de forma efectiva en la operativa.



## Talento, formación y gobierno de la IA

El avance de la IA también está obligando a replantear los perfiles profesionales dentro de las organizaciones. Reboredo plantea si el perfil tradicional de ciencia de datos sigue siendo suficiente. “Perfiles con una base sólida en desarrollo de software son tan —o incluso más— válidos en entornos de GenAI, ya que interactúan y construyen soluciones de forma mucho más efectiva”, apunta, situando el valor en la capacidad de construcción de soluciones más que en la especialización analítica aislada.

Desde la gestión de la demanda interna, Miguel Pascual plantea un modelo de gobernanza operativa más explícito. “Cualquier caso de uso tiene que pasar por un canal único de priorización” y equipara las iniciativas de inteligencia artificial a cualquier otro desarrollo tecnológico. El objetivo en su caso es evitar la dispersión de soluciones no coordinadas dentro de la organización.

David Gómez alerta del riesgo de resolver pro-

blemas aislados sin integración global. Juan José Guasp completa esa idea desde la experiencia acumulada. “Lo que han generado es mucha deuda técnica”, apunta en referencia a entornos donde automatizaciones puntuales terminan desconectadas del sistema principal. Esa problemática se traslada directamente al diseño organizativo. “La IA, si no viene acompañada de un rediseño del proceso, genera un riesgo alto”, afirma Joan Barceló. En su caso, la respuesta pasa por integrar la inteligencia artificial dentro de un programa más amplio de automatización inteligente, con un gobierno centralizado y criterios comunes de adopción. La gobernanza de esa adopción se refuerza con modelos internos más articulados. “Lo que hicimos fue crear un comité de excelencia operativa”, explica Joan Fornés, en relación con un sistema de coordinación que busca equilibrar innovación y control. A ello añade una dimensión cultural. “Si queréis hacer un uso, que sea responsable”.



Joan Fornés,  
Corporate CIO en Zafiro Hotels

“Para que la inteligencia artificial sea útil nos tenemos que asegurar de que el dato sea muy válido”

La expansión de herramientas no autorizadas introduce otra capa de complejidad en este en-



torno. "Poner puertas al campo es ahora mismo uno de los retos que tenemos", resume Juan José Guasp, en referencia al uso de soluciones fuera del perímetro corporativo. El enfoque se desplaza aquí hacia la canalización más que hacia la restricción. Joan Barceló coincide en ese diagnóstico desde una lectura más amplia del fenómeno. "El *shadow IT* siempre ha existido y siempre existirá", afirma, antes de subrayar que la respuesta pasa por integrar esas necesidades dentro de los entornos corporativos. "Si queréis hacer un uso, contactad con nosotros que os daremos una herramienta corporativa".

La priorización vuelve a situarse como eje del modelo de adopción. "La capacidad no es infinita", recuerda Miquel Pascual, subrayando que la selección de proyectos debe alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Desde el ámbito aeronáutico, Sebastià Fiols incorpora una dimensión formativa esencial para la adopción efectiva. "Hay que educar mucho", señala en relación con el uso adecuado de las



David Gómez,  
Senior Account Executive en Appian

"Nuestra obsesión es que para que la IA funcione también tenga proceso"

herramientas. Su planteamiento combina formación y gobernanza para evitar que el uso individual derive en sistemas críticos no supervisados.

La perspectiva del dato aparece de forma recurrente como condición de base del sistema. "Al final lo importante es controlar realmente lo que está pasando por detrás", explica Luis Clar, insistiendo en que la calidad de la información determina la fiabilidad de cualquier automatización. Las soluciones no coordinadas generan además efectos acumulativos en la operativa diaria. "Se generan pequeñas cosas que luego pasan, pero crean dependencia", advierte Joan Fornés, en referencia a herramientas que acaban integrándose de facto en el funcionamiento de los equipos.

El equilibrio entre control y flexibilidad aporta una visión más amplia del modelo emergente. "No se trata de fragmentar, sino de federar capacidades desde un núcleo central, combinando control y flexibilidad para mantener coherencia tecnológica sin perder cercanía al negocio", explica José Ramón Reboledo, al describir un sistema en el que la tecnología se centraliza mientras la innovación se distribuye. "Si



te cierras demasiado a una plataforma, el coste de cambiar después es mucho mayor”, advierte Josep Company, sintetizando una preocupación transversal que apunta a construir sistemas flexibles sin perder gobierno sobre la operación.

### Qué se espera de los proveedores

El papel de los proveedores tecnológicos está cambiando a medida que la inteligencia artificial se integra en los procesos empresariales. Más que herramientas o promesas tecnológicas, las organizaciones reclaman acompañamiento real en la definición de problemas, la estrategia y la ejecución.

Sebastià Fiol subraya la importancia del conocimiento de negocio como condición imprescindible. “No solamente de tecnología”, apunta, sino también de capacidad para apoyar “la estrategia, la priorización o la integración”. En su opinión, el problema aparece cuando el proveedor se limita a presentar soluciones sin comprender realidades operativas específicas, como

el mundo aéreo o el hotelero, donde conceptos como un PNR o un billete forman parte del trabajo cotidiano.

Joan Barceló señala que la “IA por IA” no tiene recorrido. A su juicio, la madurez pasa por saber descartar la tecnología cuando no es la respuesta adecuada. Lo que espera de un *partner* es que aporte soluciones a problemas concretos, con independencia de la tecnología utilizada.

José Ramón Reborado coincide en ese desplazamiento de la atención hacia el resultado. “Que el foco esté en los casos de uso y que estén alineados con la estrategia de negocio y de grupo”, explica, insistiendo en que lo relevante no es la etiqueta tecnológica, sino el objetivo. “Lo que nos importa es el fin”, añade, y reclama además capacidad de medición. “Para nosotros es crucial poner métricas desde el inicio que permitan determinar el éxito de un proyecto”.

Joan Fornés lo resume de forma muy directa al afirmar que, en su caso, la estrategia debe ser el punto de partida de cualquier colaboración con



Javier Gómez,  
Senior Solutions Consultant en Appian

“Ya no hablamos solo de un caso de uso concreto, sino del ‘when’, del momento en el que se inicia una acción”

un proveedor. En esa línea, cuestiona el peso del discurso tecnológico, que en ocasiones con-



diciona la conversación desde el inicio y señala que cuando alguien se presenta bajo la etiqueta de inteligencia artificial, el planteamiento ya queda condicionado desde el principio, como si fuera un elemento obligatorio en cualquier presentación. En su organización han optado incluso por limitar ese planteamiento en una fase inicial: “explicad qué necesitáis; luego ya le pondremos etiquetas”.

Daniel Rodríguez apunta a la presión del mercado. “Hay muchas expectativas exageradas con todo eso de la IA y presión también por entregar algo, aunque no esté definido”. Esa urgencia puede derivar en soluciones poco maduras, por lo que defiende un acompañamiento real por parte del *partner* basado en el conocimiento del negocio y en una evolución progresiva. Luis Clar, por su parte, pone la atención en el acompañamiento integral. Lo que necesitan, explica, es que el *partner* “nos oriente sobre cómo solucionar”, no solo en la definición del problema, sino a lo largo de todo el proceso.

“La inteligencia artificial se ha convertido en un pilar estratégico para que las empresas del sector turismo optimicen sus operaciones”

Josep Company introduce una visión especialmente exigente con los proveedores, en la que valora la honestidad por encima de todo. Destaca la importancia de que sean capaces de reconocer los límites de la tecnología explicando que “esto no se puede hacer”. También la capacidad de proponer alternativas adecuadas, como plantear una RPA en lugar de inteligencia artificial cuando resulte más eficiente. Para él, un buen *partner* conoce bien su producto, entiende al cliente y no fuerza el uso de la tecnología cuando no aporta valor.

Miquel Pascual aporta su reflexión sobre la forma en que se comercializan muchas soluciones. Advierte contra la tentación de vender la tecnología como una promesa cerrada y señala el riesgo de generar expectativas irreales, como

afirmar que algo puede resolverse en tres días sin análisis previo. Frente a ello, defiende un enfoque basado en casos de uso reales y priorizados, centrado en identificar el problema concreto y abordar lo que más impacto genera. “Que entienda la problemática, la evalúe y aconseje”. Juan José Guasp sintetiza el consenso del debate. Más que proveedores, se necesitan *partners* con capacidad crítica y criterio para decidir cuándo una solución encaja y cuándo no. Reivindica además la alineación con la estrategia, que debe marcarla la dirección y no la tecnología y concluye con una advertencia compartida en distintos momentos del encuentro; si la propuesta se apoya únicamente en una larga lista de casos de uso pensados para una presentación, el planteamiento arranca en falso.