

Masterclass

Les claus de la IA en les operacions

CIDAI Centre of Innovation for Data tech and Artificial Intelligence

Barcelona, 17 de juny de 2026

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Salutació



Martí Palou

Director d' **Infini AI & Digial Solutions** a Forvis Mazars

Agenda



1. **Introducció –** On fracassen la majoria dels projectes d'IA
2. **Context –** Estat actual de la IA en operacions: on estem i on anem
3. **Marc pràctic –** Les 6 claus per implementar IA amb èxit
4. **Conclusions**
5. **Q&A**

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

01

On fracassen la majoria de projectes de IA?



Les claus de la IA en operacions
On fracassen la majoria de projectes de IA?



El fracaso de la IA "en todas partes": Microsoft cambia de estrategia y deja de meter a Copilot con calzador en tu PC

Ante las críticas, la compañía apuesta por integración más discreta de la IA, reduciendo la visibilidad de Copilot sin renunciar a sus funciones dentro del sistema

- Copilot en Word: qué es, qué puede hacer y por qué deberías probarlo
- Microsoft anuncia cambios s
competencia cada vez más f



Tecnología

TU TECNOLOGÍA · CIBERSEGURIDAD · PRIVACIDAD · INTELIGENCIA ARTIFICIAL · INTERNET · GRANDES TECNOLÓGICAS · ÚLTIMAS NOTICIAS

INTELIGENCIA ARTIFICIAL >

OpenAI cierra su generador de vídeo Sora solo seis meses después de su lanzamiento como app

La compañía de Sam Altman toma la decisión tras haber firmado en diciembre un acuerdo único con Disney, que ahora queda sin efecto



Promesa incumplida

Las empresas dedican miles de millones a la IA, pero un 95% de los proyectos fracasa, según el MIT

La promesa de que la IA generativa acelerará la productividad en las empresas no se materializa, un desengaño que, según el estudio, no se debe a la falta de calidad de los chatbots, sino a una integración defectuosa por parte de los gerentes

Font: El Pais, La Razón, El Periódico

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

On fracassen la majoria de projectes de IA?





Font: El Pais, La Razón, El Periódico

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

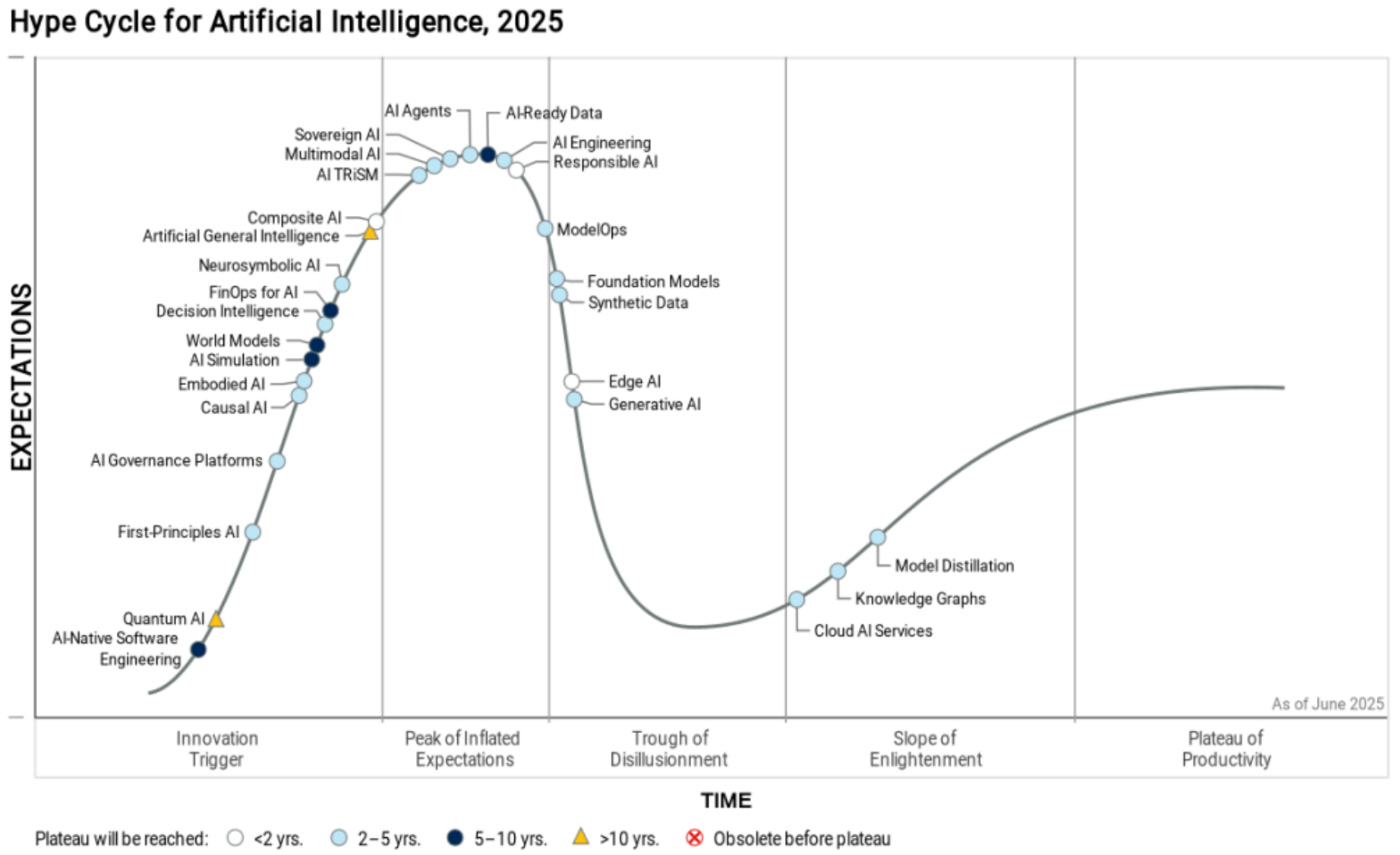
02

Estat actual de la IA en les operacions: on estem i on anem



Les claus de la IA en operacions

Estat actual de les operacions: on estem i on anem



Font: Gartner

Les claus de la IA en operacions

Estat actual de les operacions: on estem i on anem

Si el 95% fracassa, què fan el 5% que ho aconsegueixen?

La majoria de projectes no fracassen per raons tecnològiques, si no per manca d'enfocament estratègic

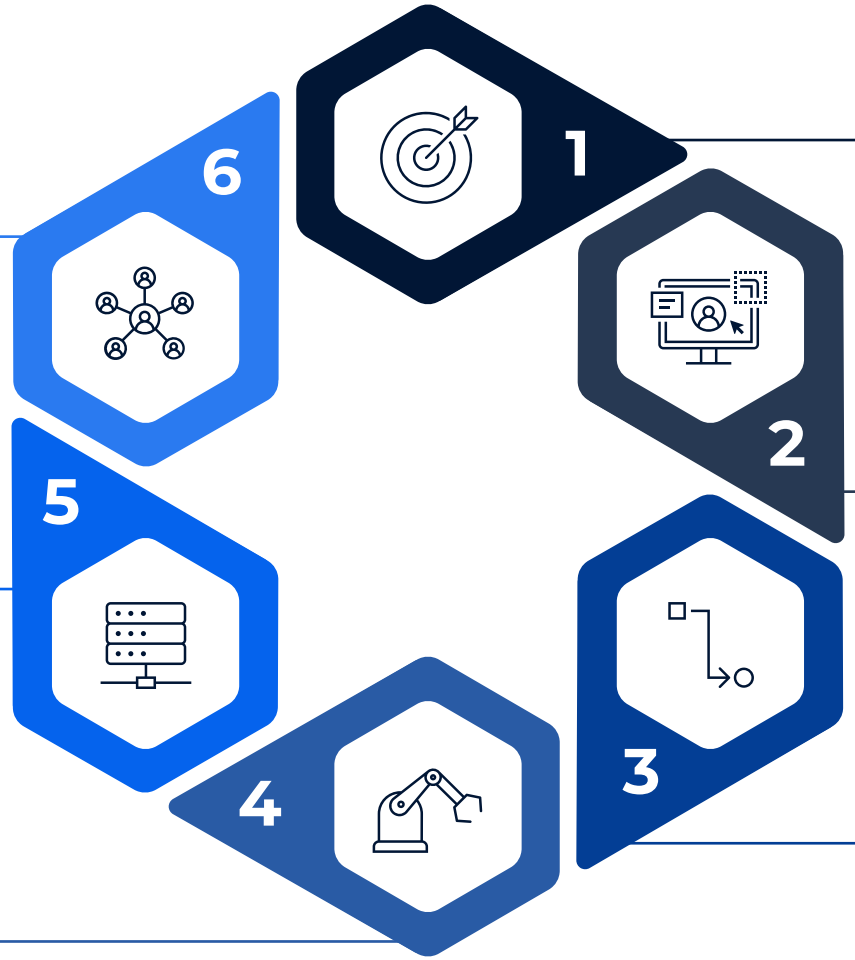
03

Marc pràctic: Les 6 claus per implementar IA amb èxit



Les claus de la IA en operacions

Marc pràctic: Les 6 claus per implementar IA amb èxit



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

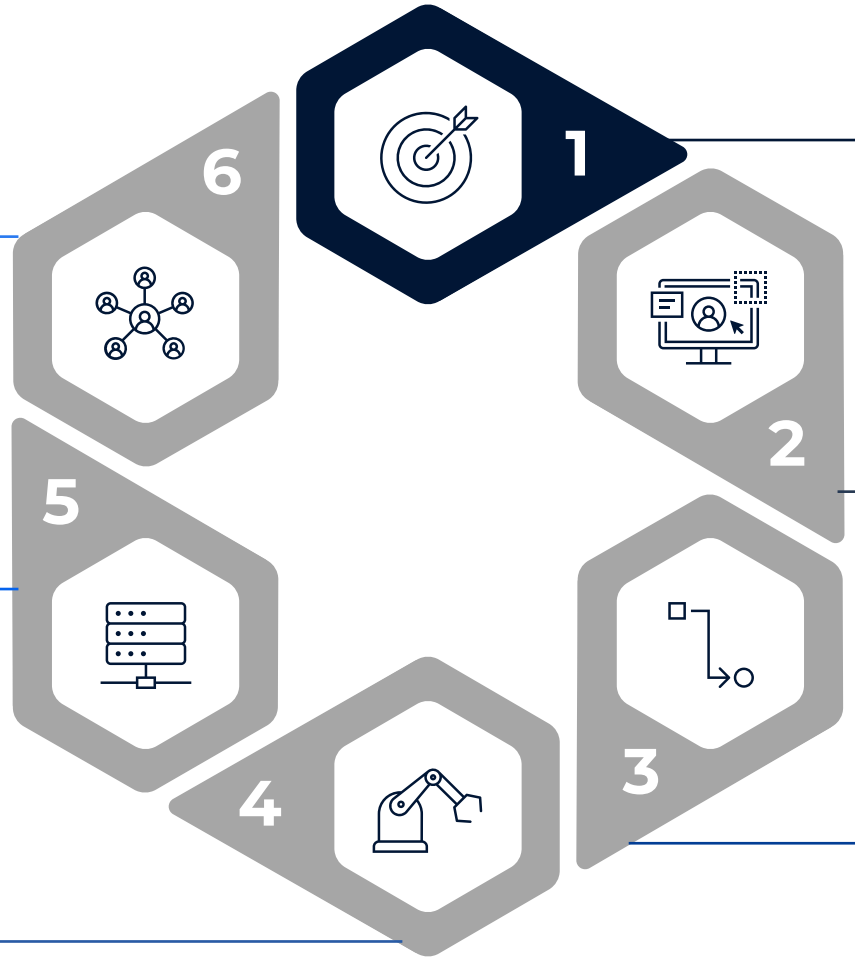
Comunicació entre negoci i TI

Font: Infini

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Marc pràctic: Les 6 claus per implementar IA amb èxit



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI

Font: Infini

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

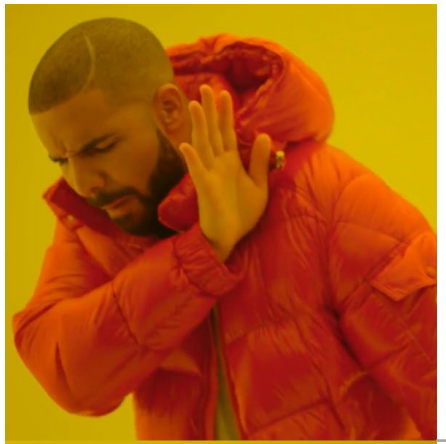
Les claus de la IA en operacions

Clau 1: Propòsit abans que tecnologia

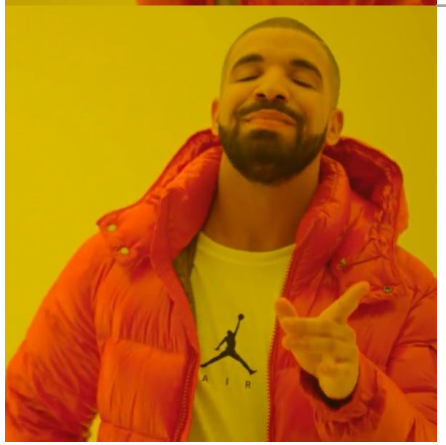


Les claus de la IA en operacions

Clau 1: Propòsit abans que tecnologia



Tecnologia → **Cas d'ús** → **Justificació**



Problema de negoci → **Mètrica** → **Solució adequada**

- Reducció de costos
- Millora de la qualitat del servei
- Reducció del temps dedicat
- Millora de l'experiència de client
- Augment dels ingressos

Les claus de la IA en operacions
Clau 1: Propòsit abans que tecnologia

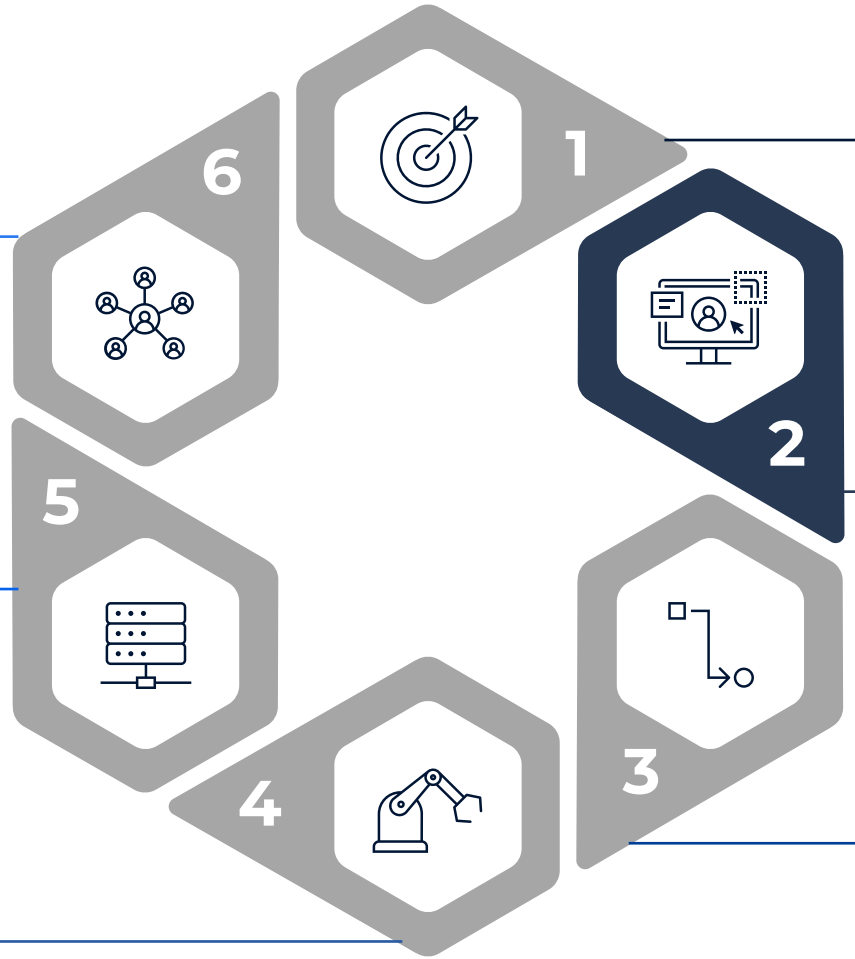


Preguntes prèvies

- Quin KPI de negoci volem que aquesta iniciativa mogui?
- Qui es el propietari del resultat?
- Com sabrem que ha funcionat en 90 dies?

Les claus de la IA en operacions

Clau 2: El coneixement tàcit es irrenunciable



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Clau 2: El coneixement tàcit es irrenunciable



Procés	Procés mecànic vs. Procés no mecànic
Gestió d'incidències de client	30% Procés mecànic / Procés no mecànic 70%
Control de qualitat en línia de producció	40% / 60%
Processament de comandes	70% / 30%

Percentatges generals aproximats amb objectius il·lustratius

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions
Clau 2: El coneixement tàcit es irrenunciable



Procés	Procés mecànic vs. Procés no mecànic
Gestió d'incidències de client	30% Procés mecànic / Procés no mecànic 70%

- Obrir ticket
- Registrar dades del client
- Assignar codi d'incidència

- Interpretar el to del client
- Detectar urgència real vs. Declarada
- Decidir si escalar
- Gestió d'excepcions no tipificades

Percentatges generals aproximats amb objectius il·lustratius

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions
Clau 2: El coneixement tàcit es irrenunciable

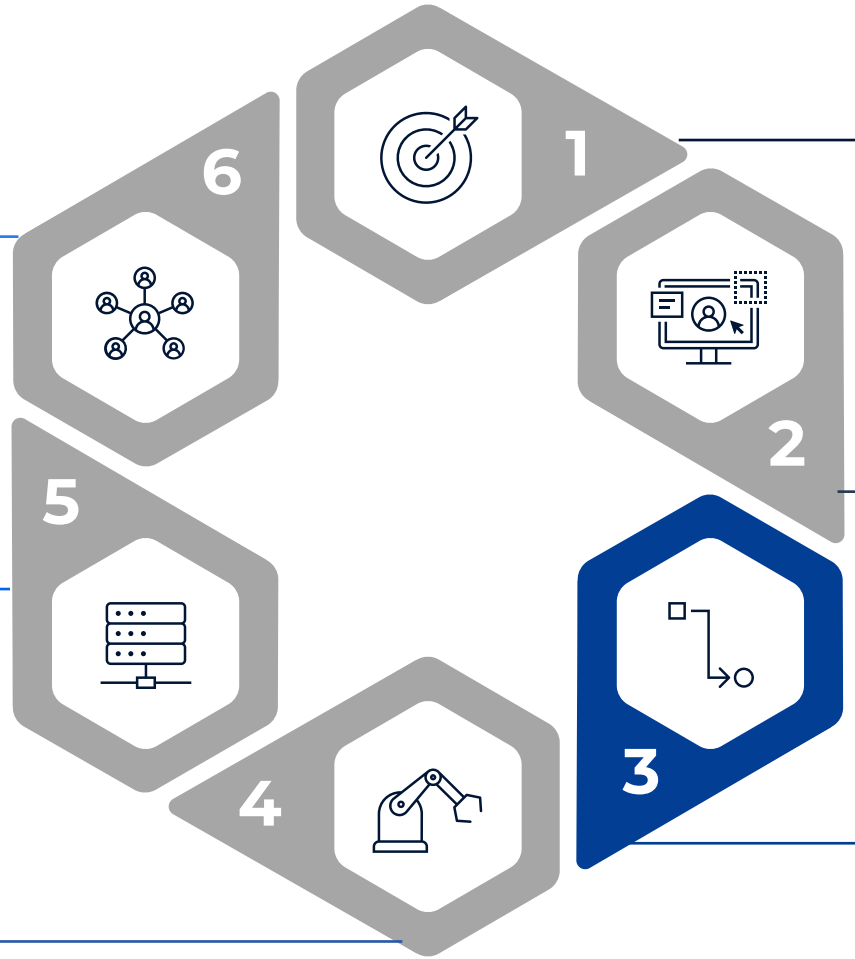


Preguntes prèvies

- Hem observat el procés real?
- Quantes excepcions gestiona l'equip manualment?
- Quin percentatge de la feina requereix judici o interpretació? On es aquest coneixement?
- Hi ha regles no escrites no documentades?
- Les persones que fan la feina, han validat el disseny abans de construir-lo?

Les claus de la IA en operacions

Clau 3: Anàlisis del procés i sistemes d'informació



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Clau 3: Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Cas 1 – Automatització de l'atenció al client



Cas 2 – Enviament de dades a una plataforma pública d'educació



Les claus de la IA en operacions
Clau 3: Anàlisis del procés i sistemes d'informació



Preguntes prèvies

- Tenim la causa arrel del problema identificada?
- Hem descartat solucions més simples?
- Els sistemes amb els que s'ha d'interaccionar ho permeten?

Les claus de la IA en operacions

Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada

Propòsit abans que tecnologia

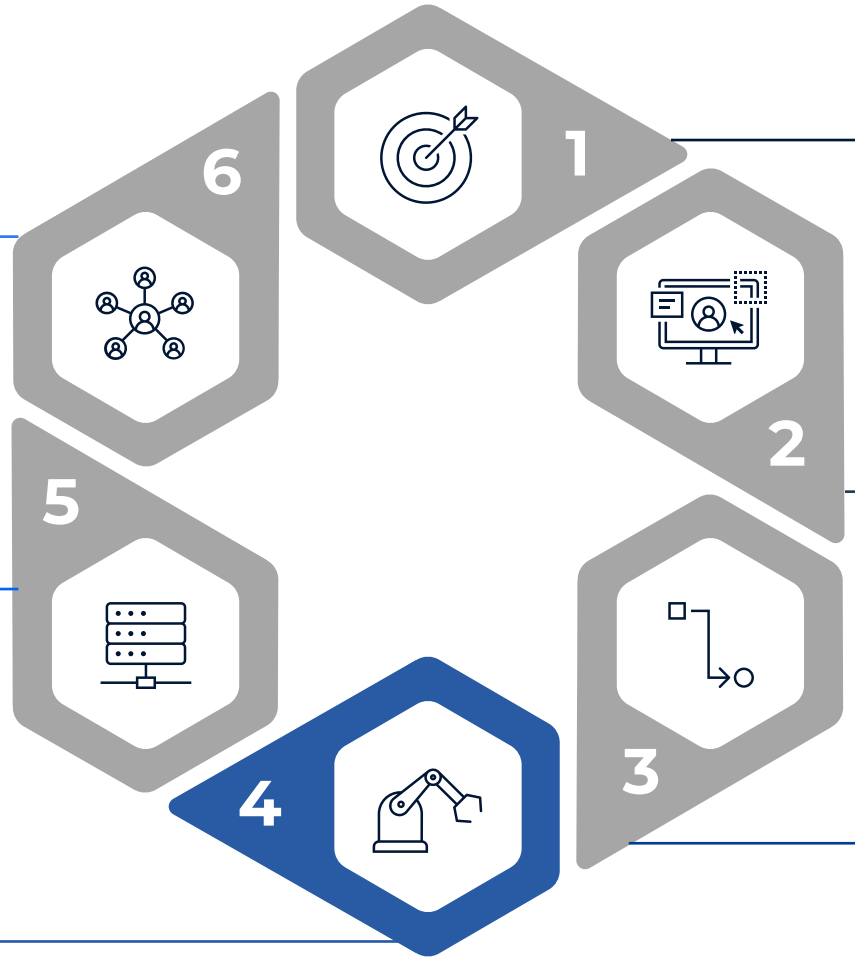
El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI



forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions
Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada



Tecnologia → **Cas d'ús** → **Justificació**

Problema de negoci → **Mètrica** → **Solució adequada**

- Solució no tecnològica
- RPA
- Software a mida
- Solució de mercat

Les claus de la IA en operacions
Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada



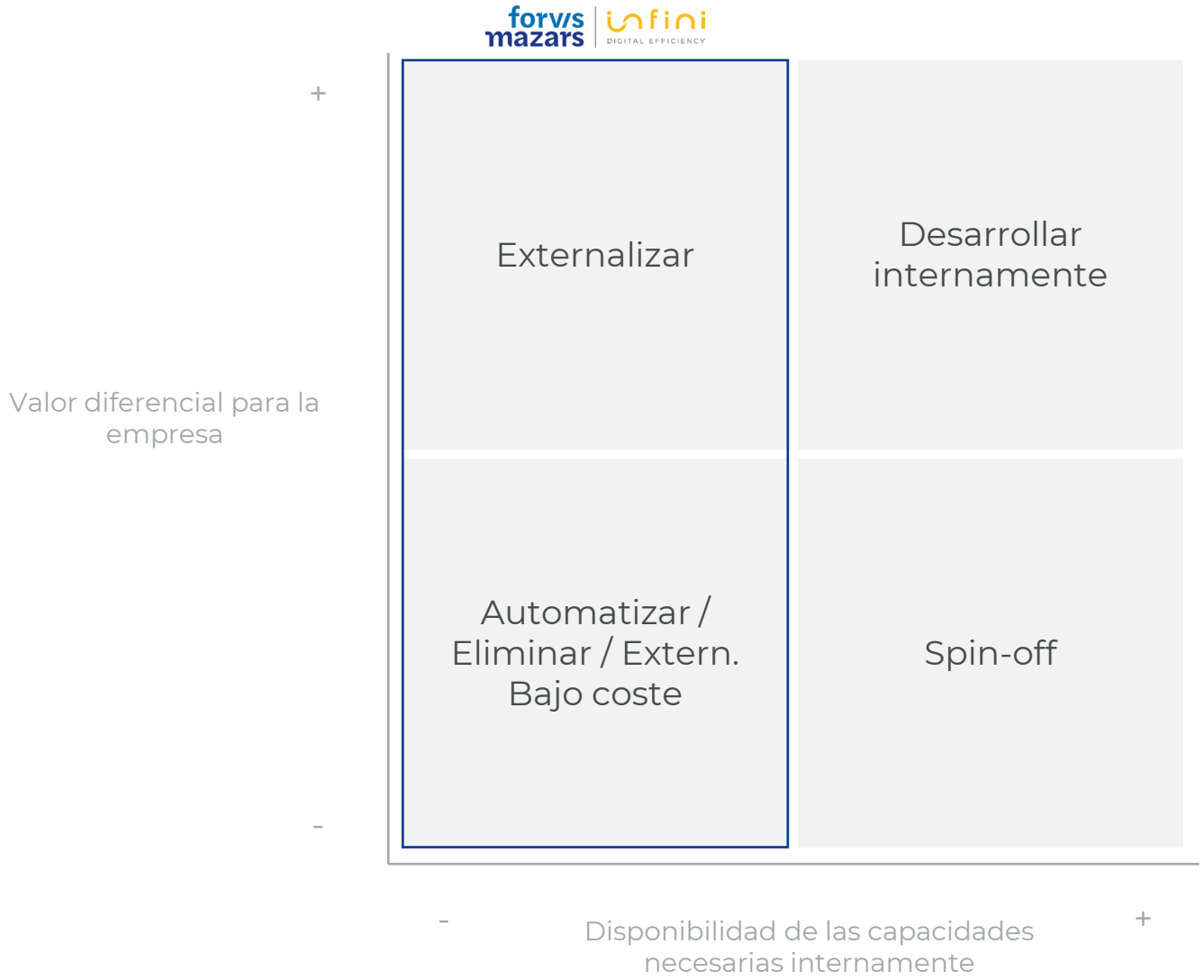
Errors habituals

- LLM on n'hi ha prou amb un arbre de decisió
- RPA on cal IA
- Tecnologia premium on altres tecnologies son suficients

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

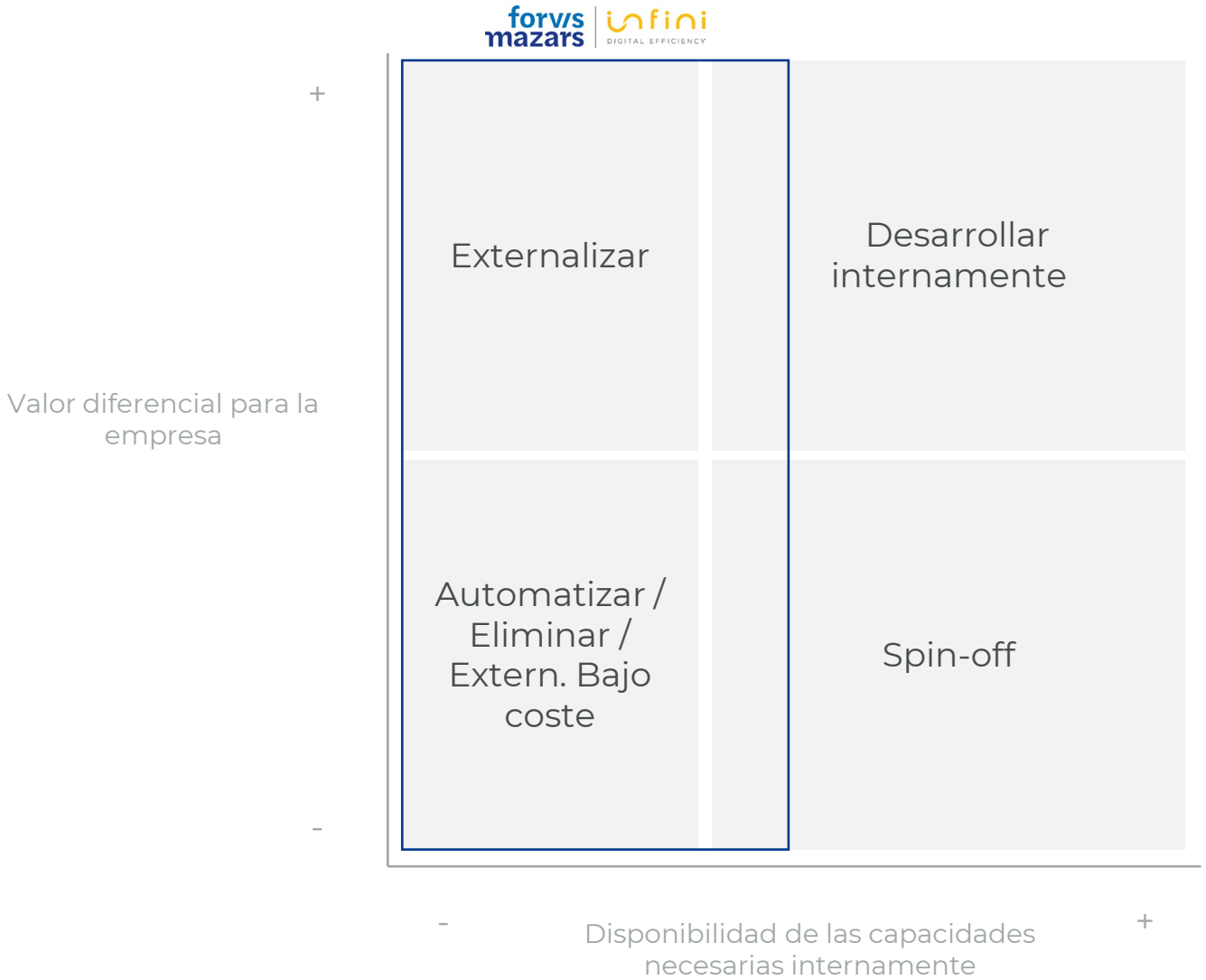
Les claus de la IA en operacions

Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada



Les claus de la IA en operacions

Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada



Les claus de la IA en operacions

Clau 4: Selecció de la tecnologia adequada

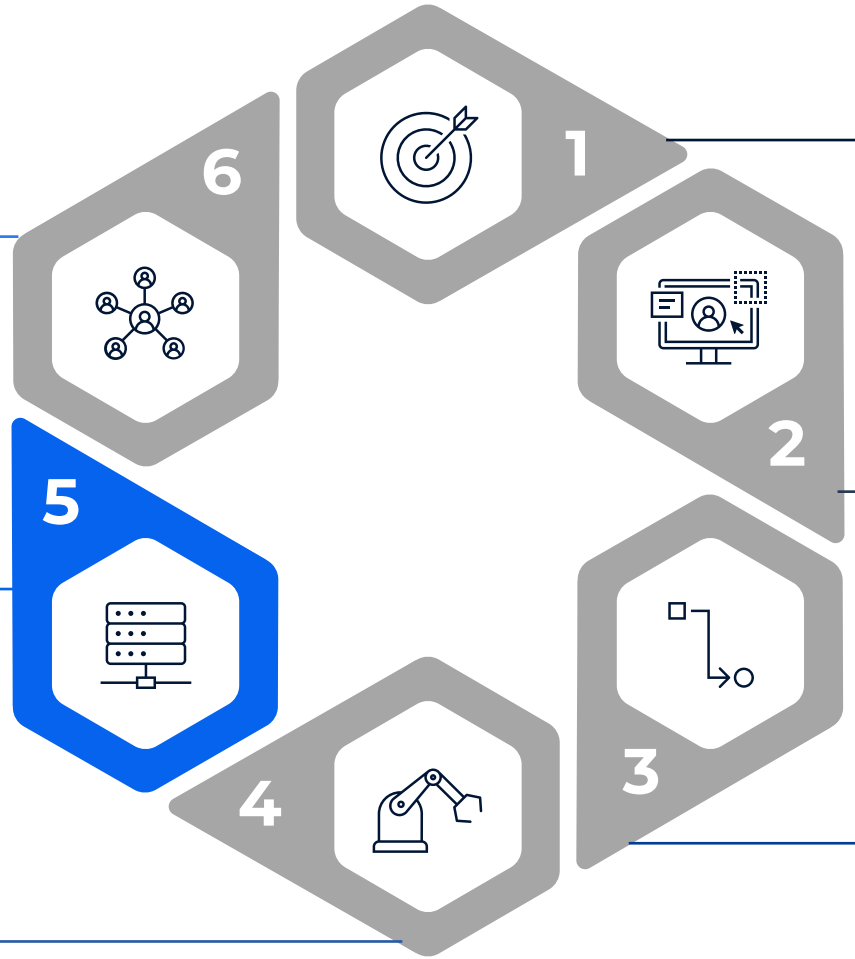


Preguntes prèvies

- Hem avaluat opcions més simples?
- Hi ha en el mercat alguna solució que resolgui aquest problema?
- Quin es el cost de la llicència / manteniment / infraestructura de la solució?

Les claus de la IA en operacions

Clau 5: Assegurar la disponibilitat de dades



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Clau 5: Assegurar la disponibilitat de dades



Les claus de la IA en operacions
Clau 5: Assegurar la disponibilitat de dades



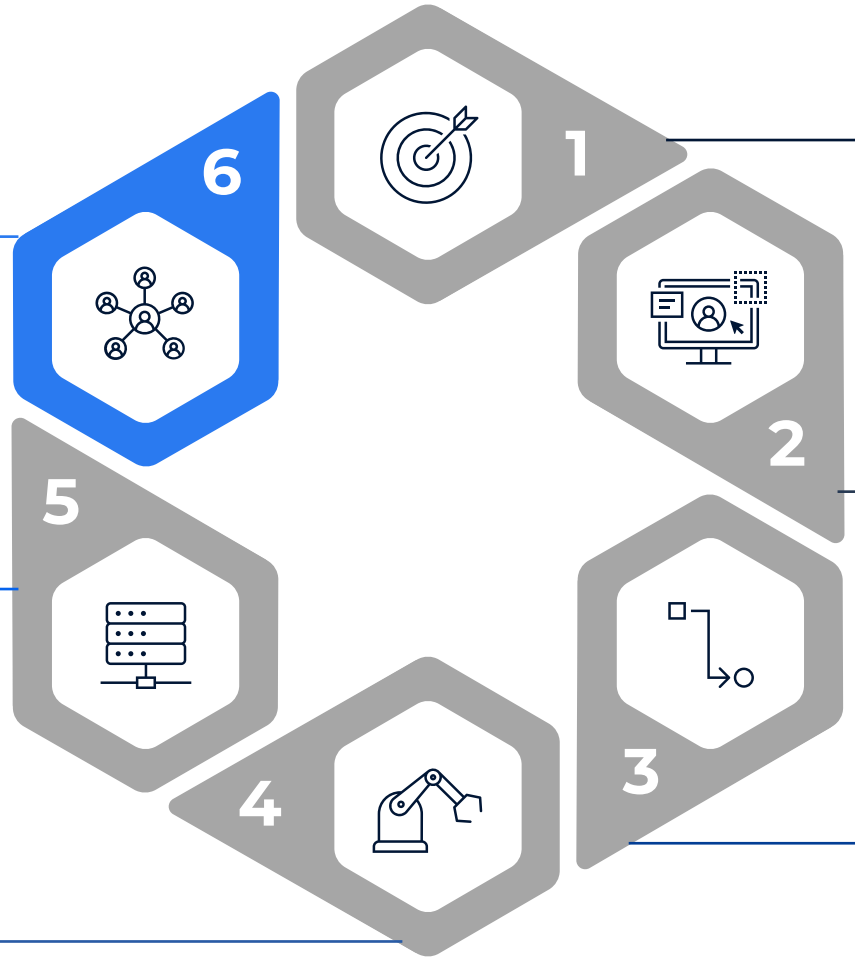
Les dades: condició d'entrada

- Dades mal gestionades generen biaixos sistèmics, decisions errònies i riscos legals
- "Les dades no són el nou petroli, són l'amiant": la seva mala gestió genera passius
- Sense dades fiables, cap solució basada en IA funcionarà correctament
- **La qualitat i la governança de les dades és una condició d'entrada, no un tema tècnic secundari**

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Clau 6: Comunicació entre negoci i TI



Propòsit abans que tecnologia

El coneixement tàcit es irrenunciable

Anàlisis del procés i sistemes d'informació

Selecció de la tecnologia adequada

Assegurar la disponibilitat de les dades

Comunicació entre negoci i TI

forvis mazars | infini DIGITAL EFFICIENCY

Les claus de la IA en operacions

Clau 6: Comunicació entre negoci i TI



Les claus de la IA en operacions
Clau 6: Comunicació entre negoci i TI



Preguntes prèvies

- Hi ha un responsable de negoci (no d'IT) que lidera el projecte?
- Existeix un llenguatge comú entre negoci i tecnologia?
- Com es resolen els conflictes de prioritats entre ambdues àrees?
- Els èxits i fracassos del projecte són compartits per ambdues parts?
- Tenim un equip mixt de negoci i IT amb objectius compartits?

04

Conclusions



Les claus de la IA en operacions
Conclusions

- Els 6 factors no són una llista de tasques, son **reflexions necessàries**
- La majoria de projectes no fracassen per raons tecnològiques, sinó per manca **d'enfocament estratègic**
- La diferència la marca el plantejament: **entendre el problema, escoltar les persones que hi participen, entendre el context de processos i sistemes, seleccionar la tecnologia adequada, assegurar les dades i construir ponts interns**

05

Q&A



Moltes gràcies per la vostra atenció

Contacte:
Marti.palou@forvismazars.com

