

thinkia

— INTELIGENCIA DE NEGOCIO · JUNIO 2026

Pregunta, no *filtres*.

La nueva inteligencia de negocio es conversación con los datos, no su visualización.

EDITORIAL

Llevo años entrando en comités de dirección con más cuadros de mando que nunca y viendo cómo las decisiones se siguen tomando igual que hace una década: tarde y por intuición.

He dejado de creer que el problema sea de formación o de diseño. El cuadro de mando hace bien una cosa, mostrar; le pedimos que haga otra, razonar. Ese desajuste no se arregla con otro panel.

En Thinkia partimos de una idea incómoda: el activo nunca fue la gráfica. Era la semántica compartida y la respuesta que se puede rastrear. Sobre esa base, conversar con el dato deja de ser una promesa de demo y se vuelve una forma fiable de decidir.

Este documento no vende un producto. Describe un cambio: dejar de filtrar y empezar a preguntar. Quien busque un catálogo no lo encontrará aquí; quien busque el porqué y el cómo de esa transición, sí.

Si al terminarlo replanteáis cómo vuestra organización habla con sus datos, habrá cumplido su propósito.

**Rafael Conde**

Chief Executive Officer · Thinkia · Madrid, junio 2026

thinkia.com

RESUMEN EJECUTIVO

Las grandes organizaciones nunca habían tenido tantos cuadros de mando, y sin embargo deciden con la misma lentitud de hace una década. El problema no es la falta de paneles; es que el panel solo responde a la pregunta que ya traías formulada, y la mayoría de las decisiones empiezan antes de saber qué preguntar.

Este documento defiende una idea simple y exigente: la unidad de la nueva inteligencia de negocio no es la gráfica, es la conversación con el dato. El sistema deja de esperar a que lo interroguen y pasa a señalar qué mirar, por qué importa y con qué evidencia.

Aquí están el problema, la anatomía de lo que lo causa, la inversión del flujo que lo corrige, la arquitectura que lo sostiene y los errores que rompen las demostraciones cuando se llevan a producción.

23^x

DECISIONES

más efectividad en organizaciones que deciden con datos.

4,4^{B\$}

IMPACTO ANUAL

de valor potencial de la IA generativa en la economía global.

75%

ADOPCIÓN DE IA

de los profesionales del conocimiento ya la usan en su trabajo.

CONTENIDOS

01	El problema	p. 05
02	Anatomía del BI tradicional	p. 08
03	La inversión del flujo	p. 10
04	Tres capas AI-native	p. 12
05	Arquitectura conversacional	p. 14
06	Casos por función	p. 17
07	Lo que rompe los demos	p. 18
08	KPIs de adopción	p. 19
09	Conclusión	p. 21

01

Por qué nadie abre el *dashboard*.

La década pasada se vendió como la era del dato. Las compañías compraron licencias de Tableau, Power BI y Qlik, montaron equipos de analítica y llenaron sus intranets de paneles. La promesa era que, con suficiente visualización, las decisiones se volverían evidentes. No ocurrió. El gasto en herramientas creció; el ritmo al que se decide, no.

La razón es estructural, no de adopción. Un cuadro de mando es un dispositivo de consulta: espera quieto a que alguien lo interroge. Responde bien a la pregunta que el analista ya sabía hacer, y guarda silencio ante la que de verdad importaba, esa que nadie formuló porque nadie sabía que había que formularla. El panel enseña lo que pediste ver. Rara vez enseña lo que deberías estar mirando.

El resultado es una paradoja incómoda. Cuanta más superficie visual produce una organización, menos decisiones genera por unidad de esfuerzo. La adopción real de las plataformas de BI lleva años estancada en torno al 30 %, ¹ una cifra que apenas se mueve por mucho que se renueven las licencias. El otro 70 % es inversión que nadie consulta.

Más cuadros de mando que nunca, y la mayoría de ellos sin una sola visita en semanas. La métrica que mejor describe el estado del BI corporativo no es de rendimiento; es de abandono.



70%

de los cuadros de mando corporativos no se usan: la adopción de las plataformas analíticas se mantiene cerca del 30 %.

Fuente: Gartner, benchmarks de adopción de BI.

Conviene nombrar el coste con precisión, porque la factura de licencias es la menor de sus partidas. Cada panel que nadie abre es una decisión que se toma por intuición cuando había evidencia disponible, un equipo de datos que dedica su semana a mantener informes que nadie lee, y una organización que cree estar gobernada por datos mientras opera por costumbre.

El error de diagnóstico habitual es tratar esto como un problema de formación o de diseño: si la gente supiera leer los paneles, o si los paneles fueran más bonitos, los usarían. Es una explicación cómoda y casi siempre falsa. La herramienta funciona exactamente como fue concebida. El problema es la concepción.

Un cuadro de mando traslada al humano toda la carga cognitiva del análisis. Le pide que sepa de antemano qué métrica vigilar, qué filtro aplicar y qué comparación tiene sentido. Esa carga es invisible en una demostración y agotadora en el día a día. La consecuencia es predecible: el panel se consulta las dos primeras semanas y luego se abandona, no por falta de valor, sino por exceso de fricción.

La pregunta que organiza el resto de este documento es directa. Si el cuadro de mando clásico falla por diseño, ¿qué lo sustituye? La respuesta no es un panel mejor. Es un cambio en quién hace el trabajo: que el sistema deje de esperar la pregunta y empiece a hacerla.



Más visualización ha producido *menos* decisión, no más.

02

Las tres grietas del BI *tradicional*.

Para sustituir algo hay que entender por qué se rompe. El cuadro de mando clásico no falla por una mala implementación puntual; falla por tres limitaciones que comparten todas las plataformas, por buenas que sean. No son defectos de producto. Son propiedades del modelo.

01

Exige saber qué preguntar antes de mirar.

Un panel es una respuesta congelada a una pregunta que alguien decidió de antemano. Para que sea útil, el usuario debe llegar con la hipótesis ya formada: qué métrica, qué dimensión, qué periodo. El conocimiento más valioso — la pregunta que no se te había ocurrido — queda fuera por construcción, porque nadie diseñó una vista para ella.

02

La fricción de filtrar es un impuesto.

Cada hallazgo está a varios clics de distancia: abrir el panel, elegir el filtro, cruzar la dimensión, ajustar el rango. Cada clic es pequeño; la suma, a lo largo de cientos de consultas al mes, es el motivo real por el que el panel se abandona. La fricción no se ve en la demo y decide la adopción en producción.

03

La semántica está fragmentada por departamento.

«Ingresos» no significa lo mismo en finanzas que en ventas; «cliente activo» cambia entre marketing y operaciones. Sin una definición compartida, dos paneles correctos producen dos cifras distintas, y la reunión se gasta discutiendo cuál es la buena en lugar de qué hacer con ella.

Las tres grietas tienen un origen común. El cuadro de mando es un medio de presentación, y se le pide que haga el trabajo de un medio de razonamiento. Presenta cifras con elegancia; no entiende la pregunta, no detecta lo anómalo y no reconcilia dos definiciones en conflicto. Esas tareas se delegan en la persona que mira la pantalla.

De ahí que «más BI» rara vez resuelva el síntoma. Añadir paneles multiplica las tres grietas: más vistas que exigen hipótesis previa, más filtros que cruzar, más definiciones sueltas compitiendo entre sí. La saturación no es un accidente de gobierno; es el destino natural de la herramienta cuando se la usa para algo que no es.

La salida no consiste en pulir la superficie. Consiste en mover el trabajo de razonamiento de la persona al sistema, y dejar que la pantalla vuelva a ser lo que siempre fue buena haciendo: mostrar, no decidir.

EL DIAGNÓSTICO

Un medio de presentación haciendo de medio de razonamiento

El BI clásico sobresale en mostrar. Se le exige, además, entender la pregunta, vigilar lo inesperado y unificar la semántica. Tres cosas que su diseño nunca incluyó.

03

Invertir el flujo: de *preguntar* a ser avisado.

El cuadro de mando vive en un modelo de extracción. La iniciativa es del humano: tú preguntas, el panel responde. El sistema es pasivo por diseño y solo se activa cuando alguien acude a él con una hipótesis. Todo lo que no se consulta, no existe.

La inteligencia de negocio AI-native invierte la dirección. Pasa a un modelo de empuje: el sistema observa los datos de forma continua, reconoce lo que se desvía de lo esperado y acude a ti con el hallazgo, la explicación y la siguiente pregunta razonable. La iniciativa cambia de manos. Ya no preguntas qué pasó; te dicen qué mirar y por qué.

No es un matiz de producto. Es quién carga con el trabajo. En el modelo de extracción, el coste de descubrir algo recae en que a alguien se le ocurra buscarlo. En el de empuje, descubrir es responsabilidad del sistema, y la persona dedica su atención a juzgar y decidir, que es para lo que se la contrata.

MODELO DE
EXTRACCIÓN

Tú pides

*El panel espera quieto.
Lo que no se consulta,
no existe.*



MODELO DE EMPUJE

Te avisa

*El sistema vigila,
detecta la desviación y
trae la pregunta.*

04

Tres capas de un cuadro de mando *AI-native*.

La inversión del flujo se apila en tres capacidades. Cada una cierra una grieta del modelo clásico; juntas convierten el consultar datos en conversar con ellos.

01

Conversación natural

Se pregunta en lenguaje, no se construye una consulta. El sistema traduce la frase a SQL o MDX contra el modelo de datos. La fricción de filtrar desaparece: dimensión, periodo y comparación se infieren de la pregunta.

02

Anomalía proactiva

El sistema no espera la pregunta. Vigila las series de forma continua, aprende qué es normal y avisa cuando algo se sale del patrón — un margen que cae, una cohorte que se desvía — antes de que nadie pensara en mirarlo. Resuelve la grieta de tener que saber qué preguntar.

03

Narrativa generada

La salida es la explicación, no el gráfico: qué cambió, frente a qué referencia, qué lo explica y qué decisión cabe tomar. La cifra llega interpretada, con su contexto, lista para actuar en lugar de para descifrar.

Las tres capas se sostienen entre sí. La conversación natural sin semántica compartida devuelve cifras discutibles; la anomalía proactiva sin narrativa genera ruido en lugar de criterio; la narrativa sin trazabilidad es una opinión bien redactada. El valor aparece cuando las tres operan sobre la misma base de conocimiento del dato.

Es la diferencia entre una herramienta que muestra y un colaborador que razona. El gráfico sigue ahí cuando hace falta; deja de ser el punto de partida.



La cifra deja de exhibirse y empieza a *responder*.

05

La arquitectura de un dashboard conversacional.

Conversar con los datos suena a magia y es ingeniería. Lo que separa una demostración impecable de un sistema fiable en producción son cuatro piezas que trabajan en orden. Una pregunta no llega directamente a los datos: pasa por un recorrido controlado que termina en una respuesta que se puede auditar.

CAPA DE GOBIERNO Semántica compartida · permisos · trazabilidad · presupuesto por consulta



El recorrido importa porque cada etapa contiene un fallo del que las demos no avisan. La capa semántica fija qué significan los términos; el agente ejecuta en lugar de inventar; el cálculo se hace sobre los datos reales; la narrativa llega con su origen adjunto. Las páginas siguientes lo desglosan pieza a pieza.

La capa semántica es el contrato

Antes de traducir ninguna pregunta hay que fijar qué significan las cosas. La capa semántica define las métricas, las dimensiones y las relaciones una sola vez, y todas las respuestas se calculan contra ella. Es lo que cierra la tercera grieta: «ingresos» tiene una definición, no una por departamento.

RAG sobre el catálogo, no sobre los datos

El modelo no recupera filas en bruto; recupera el conocimiento sobre el dato — definiciones de métrica, descripciones de tabla, reglas de negocio, linaje — para entender la pregunta y planificar el cálculo. La recuperación alimenta el razonamiento; nunca sustituye a la cifra.

Un agente con acceso a herramientas

La pieza central es un agente que dispone de herramientas reales: ejecuta la consulta contra el almacén, llama a la función de cálculo y compone la respuesta con lo que devuelve el motor. La regla es estricta: el agente orquesta y explica; los números salen siempre de una query, no del modelo.

TÉRMINO CLAVE

Trazabilidad del dato

Toda respuesta arrastra su linaje completo: la tabla de origen, la consulta ejecutada, las transformaciones aplicadas y un score de confianza. Cualquiera puede reproducir el cálculo y auditar de dónde sale cada cifra.

Es la misma disciplina que en los sistemas regulados: la respuesta no vale por sonar bien, vale porque se puede rastrear hasta el dato que la sostiene.

Si hubiera que elegir una sola pieza como columna vertebral, sería la trazabilidad. Un cuadro de mando conversacional sin linaje es más peligroso que útil: produce frases convincentes que nadie puede verificar, y basta un número equivocado con buena redacción para que la dirección pierda la confianza en todo el sistema.

Por eso la arquitectura se diseña al revés de como suele presentarse. Primero se garantiza que cada respuesta es reproducible y que cada cifra remite a su fuente; solo después se cuida que la conversación sea fluida. La fluidez impresiona en la demostración; la trazabilidad es lo que sobrevive a la primera auditoría.



Una respuesta sin linaje no es un dato; es una *opinión* bien redactada.

06

Lo que cambia en el *despacho*.

El valor de invertir el flujo se ve mejor por función que en abstracto. Tres roles distintos, tres formas de dejar de filtrar y empezar a preguntar. Son patrones que ya operan en producción, descritos por lo que cambian en el trabajo, no como casos de éxito.

TRES FUNCIONES, UN MISMO CAMBIO

De interrogar paneles a *conversar con el negocio*.

CFO · Cierre conversacional

Pregunta «¿por qué cayó el margen en Iberia este trimestre?» y recibe el desglose por producto y coste, con el linaje de cada cifra, sin esperar a que finanzas prepare el informe.

COO · Desviación temprana

El sistema avisa de un repunte de devoluciones en una planta el martes, no en el informe del viernes, y propone la siguiente pregunta: qué lote, qué turno, qué proveedor.

CMO · Segmentación a demanda

Crea y compara segmentos preguntando, sin abrir un ticket al equipo de datos. La hipótesis se prueba en la conversación, no en la cola de peticiones de la semana siguiente.

07

Lo que rompe los *demos*.

Una demostración conversacional es fácil de impresionar y difícil de sostener. Cuatro fallos separan el vídeo de lanzamiento del sistema que aguanta un cierre trimestral. Conviene nombrarlos, porque cada uno tiene una contención concreta y ninguno se resuelve con un modelo más grande.

FALLO	POR QUÉ OCURRE	CÓMO SE CONTIENE
Alucinación numérica	<i>El modelo «rellena» una cifra plausible cuando no la tiene.</i>	El agente solo ejecuta consultas; nunca genera números por su cuenta.
Ambigüedad semántica	<i>«Ingresos» o «activo» significan cosas distintas según quién pregunte.</i>	La capa semántica es la única fuente de las definiciones.
Falta de auditoría	<i>Nadie puede reproducir cómo se obtuvo la respuesta.</i>	Cada respuesta arrastra su linaje: tabla, query, transformación, score.
Coste descontrolado	<i>Cada pregunta lanza cómputo sin límite ni medida.</i>	Presupuesto por consulta, caché de resultados y enrutado por coste.

El patrón es común a los cuatro: el modelo de lenguaje no es la fuente de la verdad, es el orquestador. La verdad vive en el dato y en la semántica; el agente conversa, recupera contexto y compone, pero no decide cuánto valió el margen. Quien confunde ambas cosas tiene una demo memorable y un sistema que no sobrevive a la primera reunión de comité.

08

Medir lo que de verdad *importa*.

Si el cuadro de mando clásico se medía por número de paneles publicados, la inteligencia conversacional pide otros indicadores. La pregunta deja de ser cuántas vistas existen y pasa a ser cuántas decisiones se toman, con qué rapidez y con qué exactitud comprobable. Cuatro métricas bastan para saber si el cambio está funcionando.

MÉTRICA	QUÉ CAPTURA	SEÑAL DE ÉXITO
Decisiones por usuario y mes	<i>Uso real del sistema, no sesiones abiertas.</i>	Sube y se sostiene tras las primeras semanas.
Time-to-insight	<i>Tiempo de la pregunta a una respuesta fundamentada.</i>	Pasa de horas o días a segundos.
Adopción real frente a licencias	<i>La brecha entre lo comprado y lo usado.</i>	La brecha se cierra en lugar de crecer.
Exactitud auditada	<i>Respuestas verificables contra su fuente.</i>	Tiende al 100 % reproducible.

La métrica que más cuesta y más dice es la primera. Contar decisiones, no accesos, obliga a definir qué cuenta como decisión y a seguirla hasta su efecto. Es incómoda de instrumentar y es la única que distingue una herramienta usada de una herramienta comprada.

**El dashboard
no se lee.
Se *pregunta*.**

Conclusión

El dato deja de exhibirse y empieza a *responder*.

El cuadro de mando no va a desaparecer como pantalla. Lo que cambia es su oficio. Deja de ser la superficie que se interroga y pasa a ser el sistema que interroga al dato por ti, te trae lo relevante y lo explica. La gráfica sobrevive como ilustración; pierde el puesto de protagonista.

Visto así, el activo nunca fue la visualización. Era la semántica compartida y la respuesta trazable: una definición única de cada métrica y una cifra que se puede rastrear hasta su origen. Sobre esa base, la conversación es la interfaz natural; sin ella, es un truco que no aguanta la primera auditoría.

Las organizaciones que ganen la próxima década no serán las que tengan más paneles. Serán las que consigan que sus datos respondan en frases, con linaje, a la persona que tiene que decidir. La nueva inteligencia de negocio es conversación con los datos, no su visualización.



El activo nunca fue la gráfica. Era la *respuesta* que se puede rastrear.

Pregunta, no filtros. Conversa con el dato.

THINKIA · JUNIO 2026

Fuentes

Cifras y referencias citadas a lo largo de este documento.

-
- 01 Gartner, *Magic Quadrant & Market Survey: Analytics and Business Intelligence Platforms*. La adopción de BI se mantiene en torno al 30 % de la plantilla objetivo.

 - 02 McKinsey & Company, *Five Facts: How Customer Analytics Boosts Corporate Performance*. Las organizaciones intensivas en datos son hasta 23 x más efectivas en la captación y la decisión.

 - 03 McKinsey & Company, *The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier, 2023*. Impacto anual potencial de 2,6 a 4,4 billones de USD.

 - 04 Microsoft y LinkedIn, *Work Trend Index Annual Report, 2024*. El 75 % de los profesionales del conocimiento ya usa IA en su trabajo.
-

CÓMO CITAR ESTE DOCUMENTO

Conde, R. (2026, junio). *Pregunta, no filtros: de la visualización a la conversación con los datos*. Thinkia. thinkia.com

thinkia

thinkia.com

© 2026