



[www.aileaders-project.eu](http://www.aileaders-project.eu)

## Los chatbots sustituyen a los humanos - Klarna



Co-funded by  
the European Union

Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author or authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Foundation for the Development of the Education System. Neither the European Union nor the entity providing the grant can be held responsible for them.

## Objetivo/Finalidad

- Analizar la decisión de Klarna de adoptar la tecnología de IA, centrándose en los motivos, los beneficios esperados y los riesgos potenciales.
- Evaluar si la adopción de la IA por parte de Klarna mejoró la calidad de la atención al cliente y los tiempos de respuesta.
- Explorar cómo están respondiendo los competidores de Klarna a avances tecnológicos similares.
- Examinar las implicaciones más amplias del desplazamiento de la mano de obra inducido por la IA en los empleados y la sociedad.



## Resultados de aprendizaje esperados

- 01** El estudiante será capaz de evaluar el impacto de la sustitución de agentes humanos por bots en la satisfacción y la confianza de los clientes.

## Enfoque metodológico sugerido

Aprendizaje basado en casos

## Palabras clave



Chatbots, reducción de la plantilla impulsada por la IA, automatización de la tecnología financiera, implicaciones éticas de la IA, atención al cliente, marketing.

Klarna es una empresa sueca de tecnología financiera que ofrece servicios financieros innovadores centrados en soluciones de pago digital sin fisuras.

Fundada en 2005, Klarna se ha convertido en líder mundial en el sector «Compra ahora, paga después» (BNPL), ofreciendo a los consumidores opciones de pago flexibles para sus compras online y en tiendas

físicas. Klarna es ampliamente reconocida por su plataforma fácil de usar y sus sólidos sistemas de atención al cliente.

## Historia y crecimiento

Klarna fue fundada en Estocolmo por Sebastian Siemiatkowski, Niklas Adalberth y Victor Jacobsson con la misión de simplificar los pagos de las compras online.

La empresa ganó inicialmente popularidad en el mercado nórdico al ofrecer a los comerciantes un sistema de pago seguro que permitía a los consumidores pagar después de recibir sus productos. El enfoque innovador de Klarna se expandió rápidamente a mercados europeos más

amplios y, más tarde, a los Estados Unidos de América y Australia. A través de asociaciones estratégicas con importantes minoristas como H&M, Sephora y Nike, Klarna integró con éxito sus servicios BNPL en las principales plataformas de comercio electrónico.

*A lo largo de los años, Klarna diversificó sus servicios introduciendo funciones de compra personalizadas, herramientas de seguimiento del presupuesto y soluciones de atención al cliente mejoradas con inteligencia artificial. En 2024, Klarna presta servicio a más de 150 millones de consumidores en 45 mercados y gestiona más de 2 millones de transacciones diarias.*

## Perfil empresarial

La actividad principal de Klarna gira en torno a su modelo BNPL, que permite a los consumidores dividir sus compras en pagos sin intereses.

Este enfoque ofrece a los compradores una mayor flexibilidad financiera, al tiempo que permite a los comerciantes aumentar sus tasas de conversión de ventas. Klarna obtiene ingresos a través de las

comisiones de los comerciantes y los intereses de los planes de pago aplazado. Además de sus servicios BNPL.

**Klarna se ha expandido hacia soluciones financieras más amplias, entre las que se incluyen:**

### 01 Servicios bancarios de Klarna

Ofrece cuentas de depósito y herramientas de gestión financiera.

### 02 Soluciones basadas en inteligencia artificial

Utilización de modelos propios de aprendizaje automático para mejorar la atención al cliente y personalizar las recomendaciones de compra.

### 03 Herramientas de asistencia para comerciantes

Proporciona a los minoristas análisis avanzados, soluciones de marketing y herramientas de integración de pagos.

*El éxito de Klarna se atribuye en gran medida a su fuerte enfoque en la experiencia del cliente, la innovación impulsada por la tecnología y la expansión estratégica del mercado. La empresa sigue invirtiendo fuertemente en tecnología de inteligencia artificial para optimizar las operaciones y mejorar los sistemas de apoyo al cliente*



## Descripción general del sector

Klarna opera en el sector FinTech, en rápida evolución, que es una industria dinámica caracterizada por la innovación y la disrupción continuas.

La industria FinTech combina las finanzas y la tecnología para ofrecer servicios financieros mejorados a través de plataformas digitales. Los principales motores de crecimiento del sector son el aumento de la penetración de Internet, la adopción de los teléfonos inteligentes y la demanda de los

consumidores de soluciones de pago digital sin fisuras. Se prevé que el mercado mundial de tecnología financiera crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 20 % entre 2023 y 2030, lo que pone de relieve la creciente demanda de servicios financieros digitales.

## Tamaño del mercado y tendencia de crecimiento

Se prevé que el mercado BNPL («Compra ahora, paga después»), un segmento clave dentro de la tecnología financiera, se espera que alcance los 576 000 millones de dólares a nivel mundial en 2026, impulsado por las preferencias de los consumidores por opciones de pago flexibles y el aumento de las ventas del comercio electrónico

Klarna, un actor destacado en este ámbito, ha aprovechado esta tendencia ofreciendo soluciones de pago innovadoras que se integran directamente en las plataformas de los comerciantes. Con una

base de clientes que supera los 150 millones en 45 mercados, Klarna sigue expandiéndose a nivel mundial, especialmente en Norteamérica y Europa.

## Competencia

Klarna se enfrenta a una fuerte competencia en el sector de la tecnología financiera, especialmente en el ámbito del BNPL.

### Entre los principales competidores se incluyen:

El panorama competitivo se ha intensificado, lo que ha llevado a las empresas FinTech a adoptar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático para mejorar la eficiencia, personalizar los servicios y reducir los costes operativos. La inversión de Klarna en tecnología de inteligencia artificial refleja esta estrategia para mantener su ventaja competitiva.

#### 01 Affirm

Un proveedor de BNPL con sede en EE. UU. conocido por su modelo de financiación transparente y sus amplias asociaciones minoristas.

#### 02 Afterplay

Una empresa australiana de tecnología financiera que ha ganado un gran impulso en los mercados occidentales tras su adquisición por Block Inc. (antes Square).

#### 03 PayPal

Un gigante diversificado de pagos digitales que ha ampliado su oferta de BNPL.

#### 04 Apply Pay Later

La reciente entrada de Apple en el mercado BNPL aprovecha su amplia base de usuarios y su sólido ecosistema para competir directamente con Klarna.

# Situación actual de la empresa •

## Sustitución de humanos por robots

En **2023**, Klarna anunció que había sustituido a aproximadamente **700 empleados por chatbots impulsados por IA** desarrollados en colaboración con OpenAI



La decisión se basó en varios factores:

### 01 Reducción de costes

La automatización de la atención al cliente redujo sustancialmente los gastos operativos.

### 02 Aumento de la eficiencia

Los chatbots redujeron el tiempo medio de resolución a menos de 2 minutos, en comparación con los 11 minutos anteriores.

### 03 Disponibilidad y escalabilidad

El asistente de IA operó en 23 mercados, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, al tiempo que gestionaba fácilmente las fluctuaciones de la demanda.

### 04 Asistencia multilingüe

Los modelos patentados procesaban consultas en más de 35 idiomas, lo que mejoraba el servicio para las comunidades de inmigrantes y expatriados.

### 05 Integración con la aplicación

Dentro de la aplicación Klarna, el asistente de IA ofrecía asistencia para reembolsos, hábitos financieros más saludables, actualizaciones de saldos y explicaciones sobre límites de gasto, mejorando la experiencia de compra y pago de más de 150 millones de usuarios en todo el mundo.

En ese momento, Klarna lo presentó como un hito en la creación de un **asistente financiero totalmente impulsado por IA**, diseñado para ahorrar tiempo a los consumidores, reducir el estrés y aumentar la eficiencia en la banca minorista global.

## Sustitución de humanos por robots

A mediados de 2025, Klarna está dando marcha atrás en su estrategia de automatización total. El director ejecutivo Sebastian Siemiatkowski reconoce que depender casi por completo de los chatbots ha perjudicado la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.



### 01 Reacción negativa de los clientes

Muchos usuarios se quejaron de las respuestas genéricas, la falta de empatía y la frustración cuando los casos tenían que pasar de los bots a los humanos.

### 02 Vuelta al personal humano

Klarna está volviendo a contratar agentes de atención al cliente, avanzando hacia un modelo híbrido en el que la IA se encarga de las consultas sencillas y repetitivas, mientras que los humanos intervienen en los casos delicados o complejos.

### 03 Nuevo modelo de contratación

La empresa está adoptando un enfoque flexible de «tipo gig», es decir, trabajo a distancia, turnos a tiempo parcial y oportunidades para estudiantes o residentes en regiones remotas.

### 04 Declaración del director ejecutivo

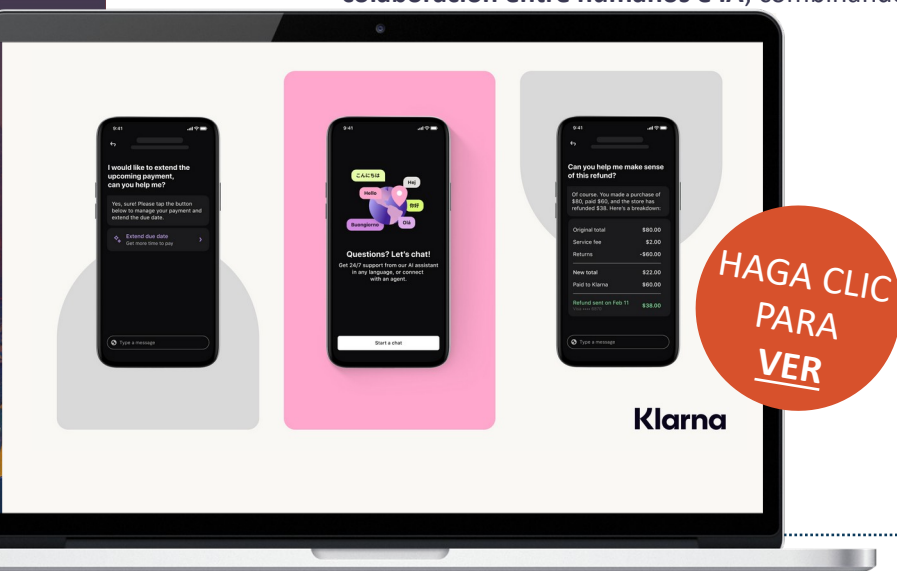
«Nos centramos demasiado en la eficiencia y los costes... el resultado fue una menor calidad, y eso es insostenible». «Desde la perspectiva de la marca y la empresa, es fundamental que los clientes sepan siempre que pueden hablar con una persona real si lo desean».

### 05 El papel continuo de la IA

A pesar del cambio, Klarna informa de que su chatbot sigue gestionando alrededor de dos tercios de todas las interacciones con los clientes, lo que ha permitido reducir en un 82 % el tiempo medio de respuesta y en un 25 % las consultas repetidas.

### 06 Equilibrio estratégico

**Equilibrio estratégico:** Klarna sigue apostando por la IA como eje central de su servicio de atención al cliente, pero está reconstruyendo su infraestructura en torno a una colaboración entre humanos e IA, combinando la eficiencia con la empatía para recuperar



# Aspectos clave que deben analizarse •

## Aspectos clave

### 01 Implementación tecnológica

Los chatbots con IA de Klarna aprovechan el procesamiento del lenguaje natural (NLP) y los modelos de aprendizaje automático para gestionar de manera eficiente las consultas complejas de los clientes. Estos modelos mejoran continuamente en función de las interacciones con los clientes, lo que aumenta su capacidad para proporcionar respuestas precisas y personalizadas. Fuentes como TechCrunch y Forbes destacan cómo los modelos de IA patentados de Klarna se integran a la perfección con sus sistemas CRM existentes para gestionar conversaciones en múltiples canales. El proceso de integración requirió que Klarna revisara su infraestructura de atención al cliente, garantizando la privacidad de los datos y el cumplimiento de las regulaciones financieras.

### 02 Repercusiones en la plantilla

La decisión inicial de Klarna en 2023 de recortar alrededor de 700 puestos de trabajo desató el debate sobre el desplazamiento de puestos de trabajo a gran escala y el futuro de las funciones humanas en el servicio de atención al cliente. Sin embargo, en 2025, Klarna ha comenzado a volver a contratar agentes humanos tras reconocer que la asistencia totalmente automatizada reducía la calidad del servicio. La empresa está experimentando con un modelo flexible de contratación temporal, que ofrece puestos a distancia y a tiempo parcial, especialmente atractivos para estudiantes y trabajadores de zonas remotas. Esta evolución pone de relieve el doble reto que supone garantizar una transición responsable de la plantilla y, al mismo tiempo, equilibrar la eficiencia de la automatización con el valor irremplazable de la empatía humana.

### 03 Experiencia del cliente

Aunque los chatbots con IA mejoraron inicialmente los tiempos de respuesta en un 82 % y redujeron las consultas repetidas en un 25 %, la insatisfacción de los clientes aumentó debido a las respuestas genéricas, la falta de empatía y los retrasos en la escalada. El giro de Klarna hacia un sistema híbrido refleja el reconocimiento de que la confianza de los clientes depende de la interacción humana en casos delicados o complejos. El modelo actual aprovecha la IA para ganar velocidad y escalabilidad, al tiempo que restablece el personal humano para la resolución de problemas basada en la empatía, lo que sugiere que la narrativa «IA frente a humanos» está dando paso a la colaboración «IA + humanos».

### 04 Consideraciones éticas

Klarna se enfrentó a críticas iniciales por los despidos masivos y las implicaciones sociales de la automatización, que se agravaron cuando la calidad del servicio decayó. La decisión de la empresa de reintroducir personal humano subraya el deber ético de cuidar tanto a los empleados como a los clientes. También siguen existiendo preocupaciones éticas en torno al sesgo algorítmico, la transparencia y la responsabilidad en las decisiones impulsadas por la IA. Klarna ahora hace hincapié en que los clientes siempre tendrán la opción de hablar con un humano, en consonancia con los principios de equidad y autonomía del usuario.



## Aspectos clave

### 05 Resultados financieros

La implementación inicial de la IA supuso una reducción significativa de los costes (aproximadamente un 25 %) y aumentó la eficiencia operativa a corto plazo. Sin embargo, los riesgos para la reputación y la reacción negativa de los clientes obligaron a Klarna a recalibrar su estrategia e invertir de nuevo en talento humano. Aunque el modelo híbrido aumenta los costes en comparación con un sistema totalmente automatizado, Klarna prevé que el equilibrio entre la eficiencia y la satisfacción del cliente garantizará el valor y la retención de la marca a largo plazo. Los inversores consideran ahora la estrategia de Klarna como una corrección pragmática más que como un cambio de rumbo, manteniendo la IA como elemento central, pero con un énfasis renovado en el crecimiento sostenible.

### 06 Consideraciones normativas

Klarna sigue garantizando el cumplimiento de las normas del RGPD de la UE, centrándose en la transparencia, la protección de datos y la mitigación de sesgos. El retorno a la participación humana también puede considerarse una respuesta a las expectativas normativas más amplias en Europa, donde los responsables políticos fomentan la supervisión humana en las aplicaciones de IA de alto riesgo. Klarna posiciona ahora su enfoque híbrido en consonancia con la Ley de IA de la UE, haciendo hincapié en la responsabilidad, la auditabilidad y el derecho a la revisión humana en la toma de decisiones automatizada.

## Debate

¿Cuáles fueron los factores clave que llevaron a Klarna a sustituir a los empleados humanos por chatbots con IA?

¿Qué indicadores clave de rendimiento (KPI) habrían sido los más adecuados para que Klarna evaluara la eficacia de su transición del servicio de atención al cliente humano al basado en IA?

¿A qué riesgos potenciales se enfrenta Klarna por esta fuerte dependencia de la IA para el servicio de atención al cliente?

¿Cómo podría afectar esta decisión a la reputación de la marca Klarna y a la moral de los empleados a largo plazo?

¿Podría esta medida estratégica crear nuevas oportunidades para la empresa, como la expansión o la mejora de la innovación en los servicios?

¿Qué medidas tomó Klarna para reciclar o reasignar a los empleados desplazados tras la reducción de plantilla?



- **Klarna:**

El asistente de IA de Klarna gestiona dos tercios de los chats de atención al cliente en su primer mes. <https://www.klarna.com/international/press/klarna-ai-assistant-handles-two-thirds-of-customer-service-chats-in-its-first-month>

- **TechCrunch:**

La última actualización de Klarna introduce un asistente de compras personal y nuevas herramientas para creadores. <https://techcrunch.com/2023/04/25/klarnas-latest-update-introduces-a-personal-shopping-assistant-and-new-creator-tools/>

- **Financial Times:**

Klarna pretende reducir a la mitad su plantilla gracias a las ventajas que ofrece la inteligencia artificial. <https://www.ft.com/content/bfd9af3d-d607-4877-9571-078ab82a837e>

- **Harvard Business Review:**

Investigación: Cómo la IA genérica ya está afectando al mercado laboral. <https://hbr.org/2024/11/research-how-gen-ai-is-already-impacting-the-labor-market>

- **Forbes:**

La nueva herramienta de IA de Klarna hace el trabajo de 700 representantes de atención al cliente. <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteertech/2024/03/13/klarna-new-ai-tool-does-the-work-of-700-customer-service-reps/>

- **Forbes:**

Business Tech News: Klarna da marcha atrás en materia de IA y afirma que a los clientes les gusta hablar con personas. <https://www.forbes.com/sites/quickerbetteertech/2025/05/18/business-tech-news-klarna-reverses-on-ai-says-customers-like-talking-to-people/>





Sigue nuestro viaje

[www.aileaders-project.eu](http://www.aileaders-project.eu)



Co-funded by  
the European Union

Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author or authors only and do not necessarily reflect those of the European Union or the Foundation for the Development of the Education System. Neither the European Union nor the entity providing the grant can be held responsible for them.