

2026 Global AI Report: Playbook para la banca y los servicios financieros

Cómo integrar la IA en el core bancario para escalar
el rendimiento, reforzar la gobernanza y generar
confianza

Índice

03	¿Quién lidera en adopción de la IA?
07	En la banca y los servicios financieros, el liderazgo es sinónimo de liderazgo en IA
30	Sobre la investigación
32	Sobre NTT DATA

¿Quién lidera en adopción de la IA?

En el sector de la banca y los servicios financieros, ya no basta con acumular proyectos piloto y pruebas de concepto para considerarse líder en IA. El liderazgo se mide en función del impacto que tiene la IA en la forma de generar ingresos, gestionar el riesgo, atender a los clientes y cumplir con los requisitos de los organismos reguladores. En la banca y los servicios financieros, la IA no es simplemente una palanca de eficiencia. Esta se perfila como una ventaja estructural. Las organizaciones que todavía siguen experimentando con la IA en aspectos puntuales están sufriendo la presión competitiva de las que ya la han integrado en el núcleo de sus operaciones.

Como se describe en detalle en el [NTT DATA 2026 Global AI Report: Playbook estratégico para quienes lideran con IA](#), las organizaciones avanzan a lo largo de una curva de madurez desde la exploración hasta la integración en toda la empresa. Sin embargo, en la banca y los servicios financieros, esa progresión conlleva mayores riesgos. La brecha entre los líderes y los rezagados se agranda cada vez más, no solo en términos de resultados financieros, sino también de posicionamiento estratégico, cumplimiento normativo y relevancia para los clientes.

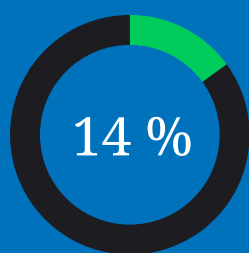
Los líderes en IA del sector de la banca y los servicios financieros tienen mayor tendencia a:

- Alinear plenamente la estrategia de IA con la estrategia de negocio y las principales fuentes de rentabilidad.
- Avanzar con decisión en las áreas orientadas al crecimiento y al cliente.
- Rediseñar los flujos de trabajo clave para obtener mejoras cuantificables en costes y productividad.
- Establecer desde el principio estructuras formales de gobernanza y responsabilidad sobre los riesgos.
- Integrar la IA en plataformas preparadas para cumplir los requisitos regulatorios.

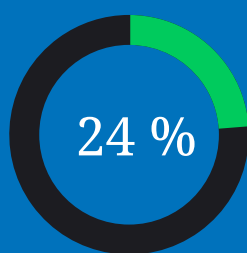
Los rezagados, por el contrario, siguen limitados por la fragmentación de los proyectos piloto, la alineación parcial o el uso de modelos de gobernanza demasiado cautelosos, factores que ralentizan la ejecución. En la banca y los servicios financieros, lo que define el liderazgo es la rapidez con control en un entorno regulado. No se trata de experimentar de forma temeraria, sino de progresar más rápido manteniendo el control.

Definición de líderes y rezagados en IA

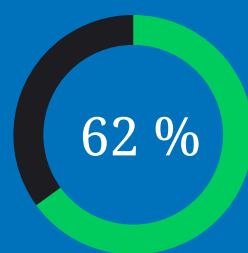
De los **296 encuestados en el sector de la banca y los servicios financieros**, identificamos:



40 líderes en IA



72 rezagados en IA



184 sin clasificar, en un punto intermedio

En este playbook, cuando hablamos del “resto de organizaciones”, nos referimos a las que no entran en el grupo de los líderes, es decir, tanto las rezagadas como las que pertenecen al grupo “sin clasificar”: **256 encuestados (86 %)**.



Definición de los niveles de madurez en IA

- **Sin planes:** todavía no han explorado su aplicación en la organización.
- **Exploradoras:** están barajando diferentes estrategias y planes, pero todavía no han comenzado con la adopción ni cuentan con capacidades concretas.
- **Principiantes:** empezando, con experiencia limitada y pocos casos de uso.
- **Intermedias:** usos esporádicos y algo aislados, pilotos de viabilidad y una adopción limitada en unidades de negocio concretas, generalmente para funciones no esenciales.
- **Maduras:** uso amplio y estratégico en las diferentes unidades y funciones del negocio, con una gobernanza sólida, buenas prácticas y cargas de trabajo escalables.
- **Evolucionadas:** integran la IA en funciones principales y secundarias, así como en la prestación continua de servicios. La innovación impulsada por la IA acelera la transformación del negocio y el logro de los objetivos.

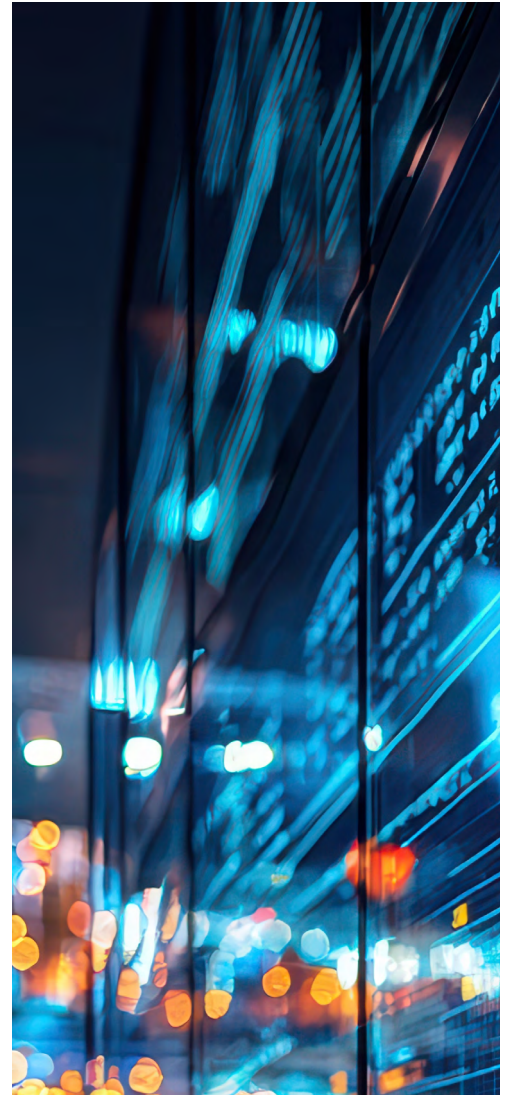
En qué destacan los líderes de IA

Se utilizaron las mismas categorías aplicadas en el [2026 Global AI Report](#) para analizar específicamente a los encuestados del sector de la banca y los servicios financieros, en función de su nivel de madurez en IA y el valor obtenido. Se utilizaron las respuestas de los encuestados sobre estrategia de IA, nivel de adopción y resultados obtenidos para clasificar a las organizaciones en uno de estos grupos: líderes en IA, rezagados y resto de organizaciones.

En comparación con los rezagados y el resto de organizaciones del sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA:

- **Avanzan más rápido, pero con precauciones:** el **52,5 %** de los líderes del sector afirman que “actúan con rapidez y lideran el mercado”, en comparación con el **23,6 %** de los rezagados y el **34,8 %** del resto de organizaciones. En estas organizaciones, la rapidez va ligada a la prudencia. Los líderes integran la gobernanza desde el principio, lo que les permite escalar más rápidamente en fases posteriores. Están más dispuestos a avanzar en las áreas orientadas al crecimiento y al cliente, pero controlan más estrictamente las funciones centrales reguladas.
- **Vinculan la inversión a rentabilidades cuantificables:** el **65,0 %** de los líderes del sector describen su inversión actual en IA como “muy considerable”, en comparación con el **51,4 %** de los rezagados y el **43,0 %** del resto de organizaciones. Es importante destacar el rol de los líderes para transformar la alineación estratégica en resultados financieros. Entre los encuestados, el **84,1 %** de las organizaciones que han alineado completamente sus estrategias de negocio e inteligencia artificial observan un aumento de los beneficios de al menos un 5 % gracias a la IA, en comparación con solo el **58,3 %** de las organizaciones que actualmente no tienen planes para alinear estas estrategias. En la banca y los servicios financieros, la ventaja sostenida depende no solo de la inversión inicial, sino también de una reinversión planificada y vinculada a un impacto comprobado.

- **Priorizan el crecimiento y la transformación de los flujos de trabajo:** el **75,0 %** de los líderes del sector dan prioridad a los casos de uso de IA para el *front-office* (marketing, captación de clientes, asesoramiento), en comparación con el **40,3 %** de los rezagados. Al mismo tiempo, el **85,0 %** de estos líderes apoyan la transformación del *back-office* y el *mid-office* mediante el rediseño inteligente de los flujos de trabajo, en comparación con el **65,3 %** de los rezagados. Este doble enfoque (crecimiento y rediseño operativo) permite a los líderes aumentar los ingresos al tiempo que incrementan la eficiencia y la resiliencia.
- **Eligen qué modernizar en función de las regulaciones:** a diferencia de otros sectores, en la banca y los servicios financieros los líderes de IA siguen estrategias de modernización equilibradas: el **27,6 %** rediseña sus aplicaciones para integrar la IA, mientras que el **34,5 %** opta por mejorar sus sistemas existentes. Este modelo responde a la complejidad regulatoria, la existencia de sistemas centrales heredados y las cuestiones relacionadas con los riesgos. Los líderes modernizan con precisión: integran la IA donde los perfiles de riesgo y cumplimiento lo permiten, en lugar de buscar una reinversión completa.
- **Construyen plataformas adaptadas a las exigencias normativas:** el **30,0 %** de los líderes del sector dan prioridad a las infraestructuras tecnológicas escalables y seguras, en comparación con el **19,4 %** de los rezagados. Para el **62,5 %** de estos líderes, la privacidad y soberanía de los datos en entornos multijurisdiccionales constituye una de las principales preocupaciones en materia de gobernanza. Además, las decisiones de infraestructura son inseparables de las estrategias de cumplimiento. Las plataformas deben integrar mecanismos de explicabilidad, auditoría, gobernanza de modelos y control adaptados a las distintas jurisdicciones.



“

La tecnología ya existe. La ambición es real. Lo que falta para consolidar la IA como una infraestructura estratégica es una arquitectura tecnológica moderna, una gobernanza sólida y la adopción por parte de los empleados.

Niraj Singhal, vicepresidente sénior del grupo, NTT DATA, Inc.



Los líderes de la banca y los servicios financieros priorizan la IA en operaciones de alto valor vinculadas a los ingresos y el riesgo

Los líderes en IA del sector de la banca y los servicios financieros no reparten la inversión entre docenas de experimentos aislados, sino que la concentran en áreas de alto impacto con un valor cuantificable, defendible y de importancia estratégica. Se trata de ámbitos que combinan crecimiento, gestión del riesgo y cumplimiento normativo.

En lugar de integrar la IA en los procesos existentes, los líderes rediseñan estos flujos de trabajo de principio a fin. La información proporcionada por la IA se integra directamente en los ciclos de decisión, con un impacto casi inmediato en los precios, las aprobaciones, las alertas de fraude, los informes de cumplimiento y las interacciones con los clientes. El resultado va mucho más allá de la simple automatización para ofrecer una orquestación inteligente de las funciones de ingresos, operaciones y riesgos.



La infraestructura tecnológica: IA generativa, Agentic AI y medidas de protección para la empresa

En la banca y los servicios financieros, el éxito de la IA empresarial no solo depende de los modelos. Requiere una infraestructura de tecnología y gobernanza que permita operar bajo los controles normativos y, al mismo tiempo, mantener la velocidad competitiva. Sus fundamentos son los mismos de siempre, es decir, datos de alta calidad, ingeniería de datos rigurosa, infraestructura escalable y gobernanza sólida de los modelos. Sin embargo, en la banca y los servicios financieros, estos deben adaptarse a los estándares regulatorios desde el primer momento.

GenAI (la creadora): En estas organizaciones, los sistemas de IA generativa interpretan datos estructurados y no estructurados de documentos, comunicaciones, registros de transacciones y textos normativos. La IA generativa acelera el análisis, mejora la personalización y reduce el tiempo dedicado a la revisión manual, lo que aumenta la productividad en las funciones de crecimiento y control. Estos sistemas facilitan el trabajo de:

- Asesores que tratan directamente con los clientes, con información en tiempo real.
- Analistas crediticios, que examinan la documentación de los créditos.
- Equipos de cumplimiento que revisan las obligaciones reglamentarias.
- Equipos de operaciones que se ocupan de la gestión de los casos complejos.

Agentic IA (la ejecutora): los sistemas de agentes van más allá del análisis para ocuparse de la ejecución coordinada. En la banca y los servicios financieros, los sistemas agénticos responden a señales de riesgo, patrones de comportamiento y eventos que afectan al cumplimiento. Su valor radica en agilizar la toma de decisiones sin comprometer las responsabilidades. En estos entornos, los sistemas agénticos:

- Inician investigaciones de fraude basadas en la detección de anomalías.
- Organizan la recopilación de documentos en los procesos de tramitación y concesión de préstamos.
- Derivan las transacciones sospechosas.
- Canalizan las revisiones de cumplimiento.
- Optimizan las recomendaciones de precios o ventas cruzadas.

IA privada, soberana y sostenible (la protectora): la IA de la banca y los servicios financieros está sometida a una supervisión mayor. La exposición a los riesgos normativos aumenta a medida que la innovación trae consigo una mayor personalización y automatización. La IA privada protege los datos financieros confidenciales, las identidades de los clientes, los historiales de transacciones y los modelos de riesgo patentados. La IA soberana garantiza el cumplimiento de los requisitos jurisdiccionales de residencia de datos y las expectativas de supervisión de los organismos reguladores.

9 características clave de los líderes en IA

En este playbook destacamos nueve características que definen a los líderes en IA de la banca y los servicios financieros. En su conjunto, sirven para ilustrar cómo estas organizaciones transforman sus ambiciones de IA en impacto a escala empresarial.

Estrategia: los líderes enfocan la IA como un motor de crecimiento central y rediseñan sus estrategias de acuerdo con este planteamiento.

01 Alineación estratégica y velocidad

Los líderes alinean sus iniciativas de IA con las prioridades empresariales, de rentabilidad y de riesgo, y llevan la delantera con rigor y planificación en los entornos regulados.

02 Enfoque integral

Los líderes integran la IA en los flujos de trabajo de generación de ingresos, trato con el cliente y gestión de riesgos críticos. Rediseñan los procesos bancarios de alto valor en su totalidad, en lugar de automatizar tareas aisladas.

03 Efecto *flywheel* (volante de inercia)

Los líderes aprovechan los beneficios adicionales obtenidos y las mejoras en cuanto a exposición al riesgo para invertir de forma planificada, generando un ciclo de crecimiento acumulativo en el que los primeros beneficios de la IA sirven para financiar mayores capacidades y una ventaja competitiva sostenible.

04 Reinención de los sistemas centrales

Los líderes integran y potencian la IA en los sistemas centrales sujetos a regulación mediante estrategias de modernización adaptadas al riesgo. Combinan plataformas *plug-and-play* con iniciativas selectivas de coinnovación para acelerar la escalabilidad sin comprometer el cumplimiento.

05 Seguridad a escala

Los líderes diseñan plataformas de IA que cumplen con las exigencias normativas de seguridad, privacidad y control jurisdiccional. Integran los elementos de soberanía y cumplimiento en la arquitectura desde el primer momento, lo que permite escalar a múltiples países de forma segura.

Ejecución: los líderes en IA se distinguen por contar con bases resilientes, profesionales capacitados, una adopción y una gobernanza integradas en la organización, y partners expertos.

06 IA que da prioridad a los expertos

Los líderes diseñan su IA para ayudar a los ejecutivos bancarios experimentados, así como a los profesionales del riesgo y el cumplimiento. La IA ofrece sistemas agénticos y herramientas de apoyo a la toma de decisiones, pero manteniendo la supervisión y la responsabilidad en manos de los humanos.

07 Cambios duraderos

Enfocan la IA como un cambio organizacional, y mantienen una postura segura y constructiva sobre el mismo.

08 Gobernanza para escalar

Estas organizaciones centralizan las decisiones sobre la IA y cuentan con juntas de revisión, comités asesores y equipos operativos y de seguridad. Los riesgos relacionados con la IA son responsabilidad de un director general de IA (CAIO).

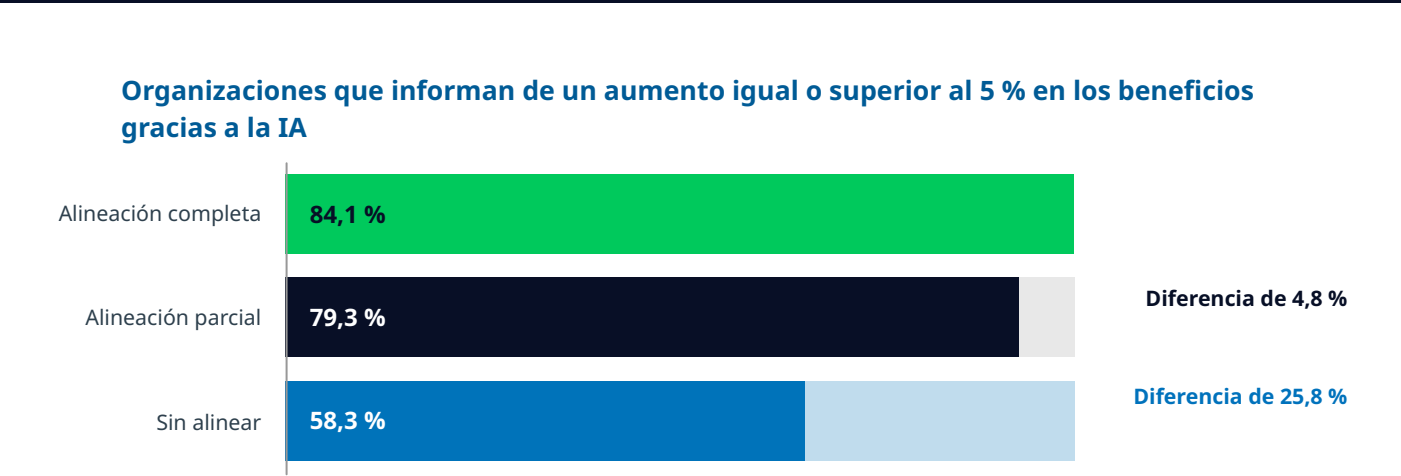
09 Crecimiento impulsado por partners

Los líderes recurren a partners externos para aumentar sus capacidades y acelerar la entrega. Sin embargo, la ventaja competitiva proviene de una sólida gobernanza interna, una integración controlada y una monetización calculada antes de acometer iniciativas comerciales más amplias.

1. Alineación estratégica y velocidad

Lo que diferencia a los líderes en IA del sector de la banca y los servicios financieros es, sobre todo, su alineación estratégica. En un sector altamente regulado y con restricciones de capital, la IA solo genera un valor significativo cuando está estrechamente vinculada a la estrategia empresarial, los focos de rentabilidad y las prioridades de riesgo.

Según los datos recogidos, la alineación entre la estrategia de IA y la estrategia empresarial es el mejor indicador de rentabilidad financiera en este sector. Entre los encuestados, el 84,1 % de las organizaciones que han alineado completamente sus estrategias de negocio e inteligencia artificial informan de un aumento de los beneficios de al menos un 5 % gracias a la IA, en comparación con el 79,3 % de quienes cuentan con una alineación parcial y solo el 58,3 % de quienes no la tienen (una diferencia de 25,8 puntos porcentuales entre las organizaciones con una alineación completa y las que no la tienen).



A diferencia de otros sectores, en los que la IA suele aplicarse en primer lugar a la eficiencia operativa, en la banca y los servicios financieros, el liderazgo en IA comienza por decidir cuidadosamente dónde se asigna el capital. Los líderes no enfocan la IA como una iniciativa de laboratorio de innovación. La consideran una cartera de inversiones estratégicas, de la que esperan rentabilidad. Los datos intersectoriales refuerzan este patrón. Sin embargo, en los servicios bancarios y financieros, las diferencias son especialmente reveladoras. La brecha de beneficios entre las organizaciones que han alineado sus estrategias y las que no lo han hecho demuestra que la alineación acelera tanto la velocidad de ejecución como la obtención de resultados financieros.



Alineación estratégica: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la alineación estratégica es el punto de partida para obtener valor medible mediante la IA. Con una brecha de 25,8 puntos porcentuales entre los beneficios de las organizaciones que tienen una alineación completa y las que no la tienen, los datos no dejan lugar a dudas: la IA solo genera un retorno significativo cuando está estrechamente vinculada a la estrategia empresarial, los focos de rentabilidad y las prioridades de riesgo. Las organizaciones que no logren anclar las iniciativas de inteligencia artificial a resultados empresariales específicos corren el riesgo de atascarse en los ciclos piloto, sin llegar a ver resultados económicos. Los experimentos fragmentados, aun cuando son técnicamente satisfactorios, rara vez se traducen en beneficios para toda la organización. Los líderes en IA ven el alineamiento como una cuestión primordial, no como un simple ejercicio de planificación.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Vincular todas las iniciativas importantes de IA a objetivos definidos de ingresos, márgenes o riesgos.
- Designar responsables de negocio, no solo promotores tecnológicos.
- Tratar las decisiones de financiación de la IA con el mismo rigor que las decisiones de asignación de capital o crédito.
- Medir el éxito en términos financieros, y no utilizando métricas de implementación.

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA se distinguen no solo por lo que implementan, sino también por la determinación con la que actúan. En un sector marcado por los controles normativos y una estricta gestión de riesgos, la voluntad de ser de los primeros, pero de forma controlada, se convierte en una ventaja competitiva estructural.

Según los datos recogidos, el **52,5 %** de los líderes en IA del sector afirman “actuar con rapidez y liderar el mercado”, en comparación con solo el **23,6 %** de los rezagados y el **34,8 %** del resto de organizaciones del sector. Esta diferencia de **28,9** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados pone de relieve la estrecha correlación entre la velocidad y la madurez de la IA en la banca.

Organizaciones con el objetivo de “actuar con rapidez y liderar el mercado” con la IA



Al mismo tiempo, los líderes tienen menos tendencia a “esperar y ver qué pasa”. Solo el **22,5 %** de los líderes en IA del sector afirman “dejar que otros se arriesguen primero”, en comparación con el **30,6 %** de los rezagados. Esta es otra distinción fundamental: los líderes no son imprudentes, pero actúan antes que nadie de forma planificada.

Organizaciones dispuestas a “dejar que otros se arriesguen primero” en materia de IA



La velocidad como ventaja competitiva:
qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la rapidez tiene efectos acumulativos. La brecha de 28,9 puntos porcentuales en la disposición a actuar con rapidez y liderar el mercado marca la diferencia entre líderes y rezagados, y demuestra que la decisión a la hora de avanzar es un diferenciador estructural, no una simple característica de la cultura empresarial. La implementación temprana aporta ventajas de aprendizaje, datos y experiencia del cliente que los competidores más lentos tienen problemas para replicar. Sin embargo, cuando no se cuenta con una adecuada gobernanza regulatoria, esa rapidez constituye un riesgo en sí misma. Los líderes con más tendencia a mantener su ventaja son los que actúan antes que otros, pero con planificación. No avanzan de forma imprudente, pero tampoco están dispuestos a dejarse llevar por la cautela, ya que esperar supone perder terreno competitivo.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Priorizar la implementación pionera en áreas de alto valor con una gobernanza sólida.
- Distinguir entre las áreas que requieren cautela y aquellas en las que la velocidad supone una ventaja.
- Generar confianza en el cumplimiento para lograr una implementación más rápida y segura.
- Considerar que “esperar y ver qué pasa” es una decisión deliberada con un coste competitivo cuantificable.
- Utilizar la rapidez de implementación como una métrica de rendimiento que se observa de igual manera que los resultados financieros.

2. Casos de uso de IA de gran valor y orientados al crecimiento

En el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA se distinguen por las áreas donde priorizan la implementación.

En lugar de centrarse en la rentabilidad o la productividad interna, los líderes dan prioridad al crecimiento en las áreas del *front-office* con un impacto inmediato y cuantificable en los ingresos.

Según los datos recogidos, el **75,0 %** de los líderes en IA del sector utilizan esta tecnología como apoyo a las interacciones del *front-office* (incluidas las actividades de marketing y la experiencia de clientes y partners), en comparación con solo el **40,3 %** de los rezagados y el **53,5 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de **34,7** puntos porcentuales entre líderes y rezagados es una de las más pronunciadas de este conjunto de datos, y apunta a una diferencia estructural en el enfoque estratégico.

Los líderes en IA del sector no solo se distinguen por su adopción de la IA, sino por haber diseñado flujos de trabajo completos para integrarla. En lugar de automatizar tareas aisladas, se replantean los procesos de alto valor de principio a fin, especialmente en las áreas de riesgo, operaciones y cumplimiento.



Organizaciones que utilizan IA como apoyo a las interacciones del *front-office*

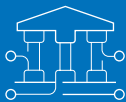


Según los datos recogidos, el **85,0 %** de los líderes en IA en la banca y los servicios financieros utilizan la IA (incluidas las herramientas de automatización y optimización) como apoyo en los flujos de trabajo del *back-office* y el *mid-office*, en comparación con el **65,3 %** de los rezagados y el **71,5 %** del resto de organizaciones. La brecha de casi **20** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados demuestra que los líderes van más allá de la experimentación para implementar una transformación sistémica.

Organizaciones que utilizan la IA como apoyo a las interacciones del *back-office* y el *mid-office*



Los datos intersectoriales muestran un patrón similar. Sin embargo, en el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA muestran una inclinación especialmente marcada hacia los casos de uso de crecimiento. En este sector, donde la competencia es cada vez más digital y a los clientes les resulta cada vez más barato cambiar de entidad, la personalización y la mejora de los servicios de asesoramiento tienen un enorme impacto en la cuota de mercado y la cuota de cartera. Esto representa un cambio de enfoque: de un uso de la IA que prioriza la eficiencia a otro que prioriza los ingresos.



Enfoque end-to-end:
qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la ventaja competitiva derivada de la IA no viene dada por el número de modelos implantados, sino por dónde y cómo se integra en la organización. Las organizaciones que limitan la IA a la automatización del *back-office* pueden mejorar su eficiencia, pero corren el riesgo de quedarse atrás en ámbitos como los ingresos, las relaciones con los clientes y la fijación precisa de precios. Para generar impacto sostenible es necesario implementar la IA en los puntos de interacción con los clientes y rediseñar los flujos de trabajo de más valor de principio a fin, bajo estrictas medidas de gobernanza. Lo que distingue a los líderes de las organizaciones que apuestan por una adopción gradual de la IA es, por un lado, la implementación orientada al crecimiento y, por otro, la reinversión de flujos de trabajo.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Priorizar las áreas generadoras de ingresos del *front-office*.
- Centrarse en flujos de trabajo de alto valor y sensibles al riesgo.
- Rediseñar los procesos de principio a fin, y no en fases aisladas.
- Integrar la IA directamente en los flujos de trabajo de asesoramiento y concesión de créditos.
- Combinar IA predictiva, generativa y agéntica en flujos gobernados.
- Integrar supervisión humana y medidas para el cumplimiento de la normativa.
- Medir impacto en los ingresos, la duración del ciclo, la reducción de pérdidas y la calidad del cumplimiento.

3. Aprovecha el efecto *flywheel* (volante de inercia)

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA dedican una inversión significativa a la IA.

Sin embargo, lo que diferencia a los líderes que se mantienen en el tiempo de quienes adoptan la IA de forma incremental no es solo el gasto inicial. Es la rapidez con la que convierten los resultados en reinversión.

Según los datos recogidos, el **65,0 %** de los líderes en IA del sector describen su inversión actual en IA como “muy considerable”, en comparación con el **51,4 %** de los rezagados y el **43,0 %** del resto de organizaciones del sector. Esta brecha de **22** puntos porcentuales entre los líderes y las otras organizaciones indica que los programas serios de IA se diferencian de las iniciativas exploratorias por la importante inversión inicial que conllevan.

Organizaciones con una inversión importante en IA (actual)

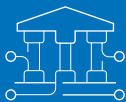


Sin embargo, este patrón de reinversión tiene matices significativos. En la banca y los servicios financieros, solo el **55,0 %** de los líderes en IA tiene planificado un aumento significativo de su inversión durante los próximos dos años, en comparación con el **65,6 %** de los líderes intersectoriales. Aunque los líderes del sector informan de un nivel de gasto similar al de los demás líderes del grupo intersectorial (el **65,0 %** frente al **68,6 %**), son más cautelosos con respecto al aumento de la inversión a futuro.

Organizaciones que planean un aumento significativo de la inversión en IA en los próximos dos años



Las organizaciones que marcan la diferencia en el sector son las que convierten los primeros puntos de prueba de la IA en financiación escalonada, especialmente cuando dichos puntos de prueba demuestran un impacto cuantificable en los beneficios. Como hemos visto, el **84,1 %** de las organizaciones que tienen estrategias empresariales y de IA totalmente alineadas observan un aumento de los beneficios igual o superior al 5 % gracias a la IA. Los líderes que aprovechan sistemáticamente este aumento para reinvertir crean un ciclo de ventajas acumulativas. Los beneficios iniciales, cuando se reinvierten, sirven para acelerar las capacidades, las ventajas derivadas de los datos y la confianza de la organización. Las organizaciones que vacilan tras obtener beneficios iniciales corren el riesgo de perder impulso y que sus competidores los superen en sofisticación digital y relaciones con los clientes.



El efecto *flywheel* (volante de inercia):
qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la IA proporciona una ventaja sostenible mediante un ciclo acumulativo de reinversiones (efecto *flywheel*), donde la mejora de los resultados genera fondos adicionales que se utilizan para ampliar las capacidades y, a su vez, mejorar aún más los resultados. Para las organizaciones bancarias y de servicios financieros, una estrategia de inversión disciplinada debe ir de la mano de una buena estrategia de reinversión. La inversión inicial indica intención. La reinversión indica convicción.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Destinar un capital inicial significativo a las áreas prioritarias.
- Vincular las decisiones de inversión con resultados financieros cuantificables.
- Utilizar los primeros aumentos en los beneficios para justificar el escalado acelerado.
- Establecer mecanismos de financiación que recompensen el valor documentado que aporta la IA.
- Evitar tratar a la IA como una partida presupuestaria fija para la innovación.

4. Rediseñar el core de los negocios

En el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA abordan la modernización de forma distinta a los líderes de otros sectores.

En lugar de embarcarse en una renovación integral de sus sistemas, adoptan un enfoque más calibrado. Estas organizaciones integran selectivamente la IA en sus entornos heredados y modernizan sus plataformas centrales de forma gradual. Según los datos recogidos, en el sector de la banca y los servicios financieros, el **27,6 %** de los líderes en IA afirman haber rediseñado sus aplicaciones para estas integren la IA, en comparación con el **18,9 %** de los rezagados y el **23,2 %** del resto de organizaciones del sector.

Organizaciones que rediseñan las aplicaciones centrales para integrar la IA (no como un añadido)



Al mismo tiempo, el **34,5 %** de los líderes de IA del sector bancario y de servicios financieros complementan las aplicaciones existentes con capacidades de IA, reconstruyéndolas de forma agresiva y con menores implicaciones de cumplimiento normativo. Estas organizaciones deben llevar a cabo la modernización sin que se interrumpan funciones centrales reguladas, como el procesamiento de pagos, la adjudicación de créditos o las operaciones en los mercados de capitales.

Los datos intersectoriales muestran un claro contraste: el **35,7 %** de los líderes en IA rediseñan sus aplicaciones para que estas integren la IA, una proporción considerablemente mayor que cuando se analiza solo a los de la banca y los servicios financieros. Esta diferencia indica que, en este sector, los líderes apuestan por un enfoque de reinversión menos drástico y una estrategia más pragmática de modernización por fases. No es indecisión: es una estrategia de ejecución que tiene en cuenta en el riesgo.

Organizaciones que potencian las aplicaciones existentes con complementos o API de IA



Según los datos recogidos, el **62,5 %** de los líderes en IA de la banca y los servicios financieros utilizan modelos de implementación híbridos (que combinan soluciones *plug-and-play* con iniciativas selectivas de coinnovación), en comparación con solo el **29,2 %** de los rezagados y el **47,3 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de 33,3 puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados pone de manifiesto la estrecha correlación que existe entre los modelos de implementación híbridos y la madurez de la IA en el sector de la banca y los servicios financieros.

La comparación con el resto de sectores refuerza esta idea. Solo el **48,7 %** de los líderes intersectoriales utilizan modelos de implementación híbridos. En el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA confían aún más en los enfoques híbridos, un reflejo de la complejidad de la integración y las exigencias normativas en este ámbito.

Organizaciones que apuestan por modelos híbridos de implementación de la IA
(plug-and-play + coinnovación)



Por el contrario, si nos fijamos en quienes apuestan únicamente por estrategias personalizadas de coinnovación, las diferencias entre un grupo y otro están menos marcadas. Entre los encuestados, el **37,5 %** de los líderes en IA del sector buscan soluciones personalizadas de coinnovación con un partner estratégico de IT, un porcentaje similar al de los rezagados (**38,9 %**) y al del resto de organizaciones del sector (**41,8 %**). Esto sugiere que la personalización por sí sola no diferencia a los líderes de los seguidores.

Organizaciones que buscan soluciones personalizadas de coinnovación con un partner estratégico de IT



Rediseño de las aplicaciones centrales y coinnovación: qué significan para la banca y los servicios financieros

En este sector, apostar por una implementación híbrida no es buscar el consenso. Es una estrategia deliberada para alcanzar un equilibrio entre la agilidad, la flexibilidad y las exigencias normativas, que permita escalar la IA con la confianza de saber que el cumplimiento es correcto. Las organizaciones que apuestan únicamente por herramientas *plug-and-play* pueden tener dificultades con la integración y el control, mientras que las que se inclinan solo por los diseños personalizados pueden perder agilidad y no llegar a obtener ventajas competitivas.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Utilizar plataformas estandarizadas para acelerar el escalado en las etapas iniciales.
- Combinar estas plataformas con iniciativas focalizadas de coinnovación en aquellas áreas donde la diferenciación tiene valor estratégico.
- Centralizar la gobernanza de los modelos, los datos y los controles.
- Diseñar arquitecturas de implementación compatibles con la supervisión de los organismos reguladores.

5. Escalabilidad y seguridad: IA soberana y privada

En el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes en IA saben que la arquitectura de la plataforma no es una decisión técnica que pueda abordarse *a posteriori*.

Es un elemento fundamental para conseguir credibilidad ante las autoridades reguladoras, resiliencia en las operaciones y escalabilidad en la implementación. Según los datos recogidos, el **30,0 %** de los líderes en IA del sector dan prioridad a las tecnologías escalables y seguras, en comparación con el **19,4 %** de los rezagados. Aunque el porcentaje absoluto pueda parecer modesto, la brecha de **10,6** puntos porcentuales indica una división estratégica en la forma de plantear las infraestructuras.

La comparación de este dato con el global de todos los sectores viene a confirmar que contar con una base escalable y segura es una de las características que definen a los líderes. Sin embargo, en el sector de la banca y los servicios financieros, las consecuencias de contar con una arquitectura débil son más inmediatas. En este sector, las organizaciones con un cierto nivel de madurez y alineación (líderes y resto de organizaciones) entienden este problema. Las exigencias de los organismos supervisores, los requisitos de gestión de riesgos de los modelos, las leyes de residencia de datos y las obligaciones de resiliencia operativa hacen que la robustez de la plataforma sea una condición previa para la escalabilidad de la IA. En la banca y los servicios financieros, la arquitectura no es una capa de optimización. Es una exigencia normativa.

Organizaciones que priorizan arquitecturas tecnológicas escalables y seguras



IA escalable y segura: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la escalabilidad de la IA depende de la madurez de la arquitectura. En lo que se refiere a priorizar las soluciones escalables y seguras, existe una diferencia de 10,6 puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados. Esto demuestra que la arquitectura de la plataforma no es una decisión técnica que pueda tomarse *a posteriori*, sino un elemento fundamental para conseguir credibilidad ante las autoridades reguladoras y resiliencia en las operaciones. Las organizaciones que dan prioridad al desarrollo de casos de uso sin contar con una plataforma preparada para ello suelen enfrentarse a cuellos de botella en las actividades de cumplimiento, retrasos en las aprobaciones o costosas modificaciones. En la banca y los servicios financieros, la principal barrera para escalar viene dada por las debilidades de la infraestructura, no por las limitaciones del modelo. Los líderes de IA consideran que contar con una arquitectura preparada para el cumplimiento es el punto de partida, no algo que se pueda dejar para actualizaciones posteriores.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Invertir desde el principio en plataformas seguras, observables y explicables.
- Integrar los controles de gobernanza en el propio proceso de implementación del modelo.
- Diseñar arquitecturas que cumplan con las exigencias de los organismos supervisores antes de escalar.
- Contar con una arquitectura preparada para el cumplimiento como punto de partida, sin dejarla para actualizaciones posteriores.

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA son conscientes de la complejidad regulatoria que deriva de escalar a otros países o regiones.

Cuando la IA se integra en las interacciones con los clientes, las decisiones crediticias y los procesos de detección de fraude y cumplimiento, los movimientos de datos y la implementación de los modelos quedan bajo el escrutinio de organismos supervisores.

Según los datos recogidos, el **62,5 %** de los líderes en IA del sector consideran que la privacidad y soberanía de los datos en entornos multijurisdiccionales es uno de los principales problemas de cara a la gobernanza, en comparación con el **41,7 %** de los rezagados y el **50,4 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de **20,8** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados pone de relieve una diferencia determinante para la madurez: los líderes se anticipan a las exigencias normativas antes de que estas se conviertan en una barrera para la implementación.

Organizaciones que consideran que la privacidad y la soberanía de los datos en entornos multijurisdiccionales es uno de los principales problemas de gobernanza



Privacidad y soberanía de los datos en entornos multijurisdiccionales: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la expansión a otras jurisdicciones introduce una complejidad normativa que los líderes no pueden darse el lujo de subestimar. En lo que se refiere a considerar la privacidad y soberanía de los datos en entornos multijurisdiccionales uno de los principales problemas de cara a la gobernanza, existe una diferencia de 20,8 puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados. Esta brecha indica que este elemento es un claro diferenciador para los primeros. Cuando la IA se integra en las interacciones con los clientes, las decisiones crediticias y los procesos de detección de fraude y cumplimiento, los movimientos de datos y la implementación de los modelos quedan bajo el escrutinio de los organismos supervisores. Las organizaciones que abordan la soberanía de los datos como una cuestión secundaria corren el riesgo de quedar expuestas a nivel normativo en todos los mercados en los que operan.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Identificar los requisitos de residencia y soberanía de los datos antes de implementar en otras jurisdicciones.
- Integrar controles de cumplimiento específicos de cada jurisdicción en la arquitectura de la plataforma.
- Tratar la gobernanza de datos en múltiples jurisdicciones como una condición previa antes de escalar la IA a nivel internacional.
- Dar visibilidad a los riesgos operacionales, de modelo y de privacidad de los datos ante la junta directiva.

6. Apoyo a los expertos: los líderes en IA no reemplazan al talento, lo amplifican

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA reconocen que la transformación de la IA es un cambio que afecta por igual a la tecnología y a los equipos.

En un sector regulado donde la experiencia humana desempeña un papel fundamental, la sostenibilidad de las ventajas que proporciona la IA se basa en potenciar las capacidades de los profesionales experimentados, no en sustituirlos.

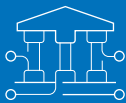
La Agentic AI está acelerando este cambio. La definición de roles tiene cada vez más que ver con los procesos de toma de decisiones (recepción de datos, interpretación, actuación y evaluación) que con descripciones rígidas de las funciones del puesto de trabajo. Algunos de estos procesos se automatizarán, pero muchos seguirán siendo híbridos, con supervisión humana integrada en el diseño. En la banca y los servicios financieros, donde la transparencia de las responsabilidades, el criterio profesional y la supervisión normativa son una constante, la aumentación pasa a ser la estrategia dominante.

Según los datos recogidos, el **36,4 %** de los líderes en IA del sector bancario y de servicios financieros capacitan a los empleados más experimentados con herramientas de IA, mientras que el personal más junior se encarga de tareas reforzadas por IA. En el caso de los rezagados y del resto de organizaciones del sector, este porcentaje es del **21,1 %** y el **23,9 %**, respectivamente. La brecha de **15,3** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados indica una clara distinción en lo que se refiere a la madurez: los líderes articulan expresamente su modelo laboral en torno a profesionales expertos apoyados por la IA.

Organizaciones que apoyan a los empleados experimentados con herramientas de IA



Sin una estrategia expresa de aumentación, las organizaciones corren el riesgo de caer en una automatización excesiva (con los consiguientes riesgos para el cumplimiento y la reputación) o en la infrautilización (que limitaría las mejoras en la productividad). Para encontrar el equilibrio, los líderes integran la IA en los flujos de trabajo de los expertos y mantienen responsabilidades claramente definidas.



Herramientas que apoyan a los empleados experimentados: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la madurez en IA se refleja en la forma en que las organizaciones rediseñan los roles, no solo en la forma en que implementan los modelos. La arquitectura de los recursos humanos debe evolucionar al ritmo de la arquitectura tecnológica. Las organizaciones que utilizan la IA principalmente como mecanismo de reducción de costes pueden encontrar dificultades para mantener la confianza, la credibilidad ante los organismos normativos y la continuidad del conocimiento. Para evitarlo, los líderes diseñan entornos colaborativos en los que los humanos definen los parámetros y los agentes ejecutan dentro de los límites marcados por la gobernanza.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Rediseñar los roles en torno a ciclos de decisión potenciados con IA.
- Apoyar a los profesionales experimentados con herramientas de IA.
- Mantener la responsabilidad humana en las decisiones sujetas a regulación.
- Invertir en actualización de competencias y formación en IA.
- Integrar mecanismos de supervisión en los sistemas agénticos.
- Alinear la estrategia de personal con la estrategia de capacitación a largo plazo.



Una nueva distribución de las carteras de talento

En la banca y los servicios financieros, las estrategias de personal deben adaptarse para incluir modelos operativos impulsados por IA. Con el tiempo, veremos tres categorías de talento distintas, que definirán cada vez más las jerarquías internas, las estructuras de responsabilidad y las trayectorias profesionales en las organizaciones reguladas de la banca y los servicios financieros.

01

Profesionales financieros con capacidades aumentadas:

Gestores de relaciones con los clientes, responsables de créditos, analistas de riesgos, especialistas en cumplimiento y directores de operaciones cuyo criterio profesional se ve reforzado por información generada con IA, herramientas de apoyo a la toma de decisiones y automatización de los flujos de trabajo. Todo ello ofrece mejoras sustanciales en la productividad, la precisión y la capacidad de respuesta al cliente.

02

Supervisores de IA:

Supervisan los sistemas agénticos y son responsables de las actividades de monitorización, escalada y cumplimiento ético

03

Especialistas nativos de la IA:

Expertos en gestión de riesgos de los modelos, ingeniería de prompts, gobernanza de datos, validación, explicabilidad y optimización económica. Garantizan que los sistemas de IA se ajusten a las expectativas de los supervisores y generen un impacto financiero cuantificable.

7. Gestión del cambio para una adopción de la IA duradera

En el sector de la banca y los servicios financieros, los líderes saben que, por sí misma, la capacidad técnica no determina el éxito de la IA.

La adopción a nivel de organización, especialmente en entornos regulados, suele ser el principal obstáculo.

Según los datos recogidos, el **50,0 %** de los líderes en IA del sector dan prioridad a una gestión eficaz del cambio que sirva para ampliar, escalar e integrar la IA en los flujos de trabajo, en comparación con solo el **23,6 %** de los rezagados y del **35,5 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de **26,4** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados es una de las más marcadas de este conjunto de datos, lo que apoya la idea de que el liderazgo del cambio es un indicador de madurez decisivo en este sector.

Si comparamos estas cifras con las de otros sectores, vemos que se trata de un reto especialmente relevante para la banca y los servicios financieros. Mientras que el **44,8 %** de los líderes intersectoriales hacen hincapié en la gestión del cambio, los líderes de la banca y los servicios financieros dan una importancia mayor a la transformación estructurada, lo que refleja la complejidad cultural y normativa del sector.



Organizaciones con una gestión eficaz del cambio para ampliar, escalar e integrar la IA en los flujos de trabajo



Sin un liderazgo expreso del cambio, las iniciativas de IA quedan confinadas a proyectos piloto controlados que nunca se integran completamente en los flujos de trabajo de ingresos, riesgos o cumplimiento. Las organizaciones líderes abordan este problema de forma proactiva. No tratan la adopción de la IA como un mero despliegue tecnológico, sino como un programa formal de transformación con acciones estructuradas de capacitación, planes de comunicación, alineación de incentivos y apoyo de la alta dirección.



**Gestión del cambio para la IA:
qué significa para la banca y los servicios financieros**

En este sector, la sostenibilidad en el escalado de la IA depende tanto de la preparación de la organización como de su capacidad técnica. En cuanto a priorización de la gestión del cambio, la brecha de 26,4 puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados es una de las más marcadas en este conjunto de datos, y refleja una decisión deliberada. El liderazgo del cambio no es solo una función de apoyo: es el principal impulsor de la madurez y la ventaja competitiva de la IA. Las organizaciones que abordan la IA como un proyecto de implementación técnica suelen estancarse en la adopción, con reticencias de cumplimiento y resistencia en los flujos de trabajo, incluso cuando los modelos funcionan de manera eficaz. Los líderes en IA enfocan la adopción como un programa de transformación formal, no como un mero despliegue tecnológico.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Presupuestar la gestión del cambio junto con el desarrollo tecnológico.
- Definir claramente la responsabilidad en las decisiones aumentadas con IA.
- Invertir en capacitación de los empleados y formación en IA.
- Alinear los incentivos con los resultados de la adopción.
- Fomentar la transparencia para generar confianza en la organización.



Organizaciones con una actitud positiva hacia la IA (confianza, expectación, admiración)



Es importante destacar el rol de los líderes para transformar la alineación estratégica en resultados financieros. Las organizaciones que han logrado un aumento cuantificable de los beneficios gracias a la alineación tienen más tendencia a mostrar confianza. Esa confianza refuerza a su vez la reinversión y la adopción. En la banca y los servicios financieros, la cultura organizativa se convierte en un factor multiplicador y la confianza, al igual que la inversión y los datos, tiene un efecto acumulativo.



La actitud positiva como palanca competitiva:
qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la cultura organizativa es un factor multiplicador. Dado que el 67,5 % de los líderes en IA del sector declaran tener una actitud positiva hacia la IA (en comparación con solo el 44,5 % de los rezagados), podemos deducir que la confianza es algo inherente a los líderes, no un sentimiento circunstancial. Es importante precisar que esa confianza se basa en resultados demostrados: las organizaciones que han logrado un aumento cuantificable de los beneficios tienen más probabilidades de reinvertir, escalar y mantener la tracción. En la banca y los servicios financieros, donde la vacilación puede convertirse en un obstáculo estructural, los líderes saben que tener una actitud constructiva no significa subestimar los riesgos, sino equilibrar prudencia y progresos.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Demostrar confianza directiva, basándose en la gobernanza y los resultados.
- Comunicar los progresos con transparencia en toda la organización.
- Reforzar la idea de que la IA es una capacidad estratégica, no un riesgo experimental.
- Alinear el discurso de riesgos con los objetivos de innovación.

8. Gobernanza para el escalado: un gobierno centralizado y formalizado bajo la dirección de un CAIO

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA reconocen que la gobernanza no es un obstáculo para la innovación, sino una palanca para la escalabilidad.

En un sector regulado, donde la IA tiene un peso cada vez mayor en las decisiones crediticias, la detección de fraudes, la monitorización del cumplimiento y las interacciones con los clientes, los sistemas de supervisión fragmentados derivan rápidamente en cuellos de botella.

Según los datos recogidos, el **65,0 %** de los líderes en IA del sector aplican un modelo centralizado de gobernanza de la IA, en comparación con solo el **36,1 %** de los rezagados y el **41,0 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de casi **29** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados es una de las diferencias estructurales más claras en el conjunto de datos sobre la banca y los servicios financieros. Demuestra que la madurez de la gobernanza tiene una relación directa con la madurez de la IA.

La comparación con otros sectores refuerza aún más esta idea. El **54,9 %** de los líderes intersectoriales adoptan un modelo de gobernanza centralizado, pero los líderes de la banca y los servicios financieros superan ese valor, un reflejo de la mayor regulación y supervisión que existe en el sector.

Organizaciones con un modelo centralizado de gobernanza de IA



Los enfoques descentralizados pueden parecer flexibles en las primeras fases de experimentación. Sin embargo, a medida que la IA se amplía a las funciones principales de la banca y los servicios financieros, la fragmentación de las estructuras de gobernanza genera duplicación, controles dispares y una postura de riesgo contradictoria. En las industrias reguladas, la descentralización no acelera el escalado, sino que a menudo lo ralentiza.



Gobernanza centralizada de la IA: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, la madurez de la gobernanza determina la velocidad del escalado. En lo relativo a la aplicación de modelos de gobernanza centralizados, la brecha de casi 29 puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados refleja una de las diferencias estructurales más claras de este conjunto de datos. La centralización reduce la fricción, acorta los ciclos de decisión y fomenta la confianza de los organismos supervisores, lo que permite escalar la IA de forma segura en las áreas de ingresos, riesgos y operaciones. Los enfoques descentralizados pueden parecer flexibles en las primeras fases de experimentación, pero a medida que la IA se amplía a las funciones bancarias centrales, la fragmentación de los procesos de supervisión da lugar a duplicación, controles dispares y una postura de riesgo contradictoria.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Establecer órganos de gobernanza centralizados desde el principio.
- Definir estándares corporativos de cumplimiento y riesgo asociado al modelo.
- Estandarizar los flujos de trabajo de revisión y aprobación.
- Definir claramente las responsabilidades en las funciones empresariales, tecnológicas y de riesgo.

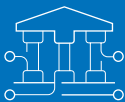
En la banca y los servicios financieros se observa un nivel creciente de madurez en la adopción de la IA, lo que trae consigo una mayor estandarización de las estructuras de gobernanza. Los líderes ya no se distinguen únicamente por contar con organismos de revisión o comités asesores. Lo que los diferencia es hasta qué punto la autoridad, la financiación y las responsabilidades están claramente definidas dentro de esas estructuras.

Según los datos recogidos, el **55,0 %** de los líderes en IA del sector cuentan con un comité asesor de IA liderado por un representante del equipo ejecutivo y que incluye a miembros de las distintas áreas de negocio. En el caso de los rezagados y del resto de organizaciones del sector, este porcentaje es del **54,2 %** y el **51,2 %**, respectivamente.

Organizaciones que cuentan con un comité asesor de IA



La estrecha diferencia entre los líderes, los rezagados y el resto indica que, en la banca y los servicios financieros, la mayoría de organizaciones reconocen la necesidad de contar con estructuras de supervisión formales. Los órganos de gobernanza se están convirtiendo en una práctica de base, por lo que la diferenciación está en la claridad de la ejecución y la propiedad de los riesgos.



Comités asesores de IA:
qué significan para la banca y los servicios financieros

En este sector, los comités asesores son ahora una práctica común: con tasas del 55,0 % entre los líderes, el 54,2 % entre los rezagados y el 51,2 % en el resto de organizaciones, su presencia ha dejado de ser un elemento diferenciador. Lo que distingue a los líderes es la claridad con la que esas estructuras se traducen en decisiones, responsabilidades bien definidas y rapidez en la ejecución. Cuando la autoridad no está clara, se crea fricción: la financiación se paraliza, la propiedad de los riesgos se diluye y las aprobaciones se retrasan. En entornos regulados, cualquier ambigüedad, por pequeña que sea, puede retrasar la implementación. Los líderes en IA tratan el modelo operativo como una palanca estratégica, y reconocen que la rapidez de ejecución no depende tanto del número de comités sino de que esos tengan atribuciones claras y autoridad para actuar con decisión.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Codificar los roles, las responsabilidades y los derechos de decisión dentro de las estructuras de gobernanza.
- Alinear la autoridad presupuestaria con los resultados empresariales.
- Centralizar las responsabilidades relacionadas con los riesgos de la IA empresarial.
- Definir protocolos de escalado y cumplimiento normativo claros y replicables.



La IA está cada vez más integrada en las decisiones crediticias, la detección del fraude, la monitorización del cumplimiento y las interacciones con los clientes, una situación que lleva a las entidades bancarias y financieras a formalizar la responsabilidad ejecutiva de los riesgos asociados a la IA. Según los datos recogidos, el **77,5 %** de los líderes en IA de la banca y los servicios financieros han creado un puesto directivo para la IA (CAIO), en comparación con el **72,2 %** de los rezagados y el **70,3 %** del resto de organizaciones del sector.

Organizaciones que cuentan con un CAIO



Las atribuciones del CAIO

La creación de la figura del CAIO marca un punto de inflexión en la alta dirección. Estos estrategas de nivel ejecutivo se ocupan de conectar los objetivos empresariales con los tecnológicos, y aportan un valor significativo en la gestión del cambio.

Las 3 atribuciones del CAIO

- 1. Orquestación estratégica**

Alineación de las inversiones en IA con los resultados empresariales y el apetito de riesgo.
- 2. Integración operativa**

Integración segura de la IA en los sistemas de producción, con observabilidad y control riguroso de los costes.
- 3. Facilitación interna**

Desmitificación de la IA ante la junta directiva y asesoramiento a los equipos técnicos para que entiendan sus implicaciones económicas.

Aunque la figura del CAIO es cada vez más común en este sector, la diferencia entre unos grupos y otros reside en su responsabilidad sobre el riesgo. Entre los encuestados, el **32,5 %** de los líderes del sector asignan directamente el riesgo de la IA empresarial al CAIO, en comparación con el **25,0 %** de los rezagados y el **26,6 %** del resto de organizaciones del sector. La brecha de **7,5** puntos porcentuales entre los líderes y los rezagados refleja un cambio estructural significativo: los líderes centralizan la responsabilidad en lugar de distribuirla entre las distintas áreas de negocio.

Organizaciones con un CAIO responsable de los riesgos de la IA empresarial



En la banca y los servicios financieros, los riesgos asociados a la IA deben abordarse con el mismo rigor que los riesgos crediticios, operativos o de liquidez. Es decir, los riesgos de la IA exigen una definición formal de responsabilidades, controles estandarizados y visibilidad ante la junta directiva. Cuando existen ambigüedades sobre la propiedad de los riesgos asociados a la IA, las organizaciones suelen enfrentarse a mayor lentitud en las aprobaciones, estándares dispares o un escrutinio más riguroso por parte de los organismos supervisores.



La figura del CAIO y la propiedad de los riesgos empresariales asociados a la IA: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, donde el puesto de CAIO es cada vez más común, la propiedad de los riesgos sigue siendo el verdadero diferenciador. Si bien el 77,5 % de los líderes del sector han implementado la figura del CAIO, solo el 32,5 % le atribuyen directamente los riesgos empresariales asociados a la IA. Entre los rezagados, este porcentaje es del 25,0 %. Esa brecha de 7,5 puntos porcentuales refleja una diferencia estructural notable: los líderes centralizan la responsabilidad en lugar de distribuirla entre las áreas de tecnología, cumplimiento y negocio. En la banca y los servicios financieros, los riesgos asociados a la IA deben abordarse con el mismo rigor que los riesgos crediticios, operativos o de liquidez. Esto exige una definición formal de responsabilidades, controles estandarizados y visibilidad ante la junta directiva.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

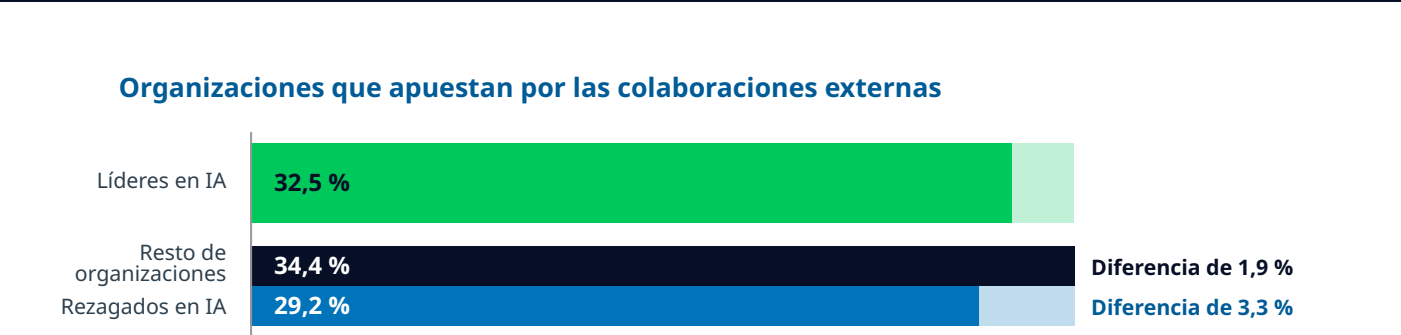
- Formalizar el rol de CAIO y asignarle autoridad clara sobre los riesgos de la IA empresarial.
- Alinear la gobernanza de la IA con los marcos de gestión de riesgos empresariales.
- Involucrar a la junta directiva en la supervisión de los riesgos de la IA.
- Centralizar la responsabilidad en lugar de distribuirla entre las distintas áreas de negocio.

9. Partners para la cocreación de valor

Entre los líderes intersectoriales y los de la banca y los servicios financieros no existen grandes diferencias en lo que respecta al uso de partners externos. La verdadera diferencia está en la rigurosidad de sus mecanismos internos de gobernanza y ejecución.

Según los datos recogidos, el **32,5 %** de los líderes en IA de la banca y los servicios financieros apuestan por colaboraciones externas con expertos del sector, proveedores de servicios y asesores. En el caso de los rezagados y del resto de organizaciones del sector, este porcentaje es del **29,2 %** y el **34,4 %**, respectivamente, lo que demuestra escasa diferencia entre los líderes, los rezagados y el resto.

Por el contrario, los líderes de IA intersectoriales se apoyan más en la colaboración externa. Entre los encuestados, el **40,1 %** de los líderes intersectoriales dan prioridad a las asociaciones externas, en comparación con el **27,0 %** de los rezagados del grupo intersectorial. Esto sugiere una diferencia estructural en la forma de crear ventaja competitiva.



En muchos sectores, las organizaciones se apoyan principalmente en un ecosistema externo para escalar. En la banca y los servicios financieros, estas colaboraciones, por sí solas, no son un factor diferenciador. La madurez de la gobernanza, la centralización de la supervisión y la planificación de la gestión del cambio son factores con más peso a la hora de separar a los líderes de los rezagados.



Colaboración externa: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, las colaboraciones externas tienen un carácter más selectivo que en otros sectores. Aunque el 40,1 % de los líderes intersectoriales dan prioridad a la colaboración externa, solo el 32,5 % de los líderes de la banca y los servicios financieros lo hacen, lo que sugiere que la ventaja competitiva en este caso se construye de manera diferente. Las colaboraciones amplifican las capacidades, pero lo que determina si estas se escalan es la madurez de la gobernanza interna. Las organizaciones que amplíen la complejidad de su ecosistema de colaboraciones antes de consolidar los controles internos se arriesgan a acelerar la experimentación de forma que termine debilitando la coherencia y el rigor de cumplimiento que necesitan para escalar. Los líderes en IA utilizan las colaboraciones externas como una herramienta de precisión, no como una estrategia de crecimiento básica.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Crear una estructura sólida de gobernanza centralizada antes de aumentar la complejidad de su ecosistema de colaboraciones.
- Utilizar a los partners para aumentar sus capacidades, no para externalizar las responsabilidades.
- Integrar las soluciones externas dentro de marcos sólidos de riesgo y cumplimiento.
- Priorizar la madurez operativa interna antes de recurrir a colaboraciones externas.

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA no se diferencian por la experimentación agresiva con modelos comerciales, sino por la monetización estructurada de los resultados operativos.

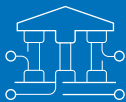
Según los datos recogidos, el **35,0 %** de los líderes en IA del sector prefieren modelos comerciales basados en la participación en ingresos o en beneficios obtenidos, frente al **37,5 %** de los rezagados y del **37,9 %** del resto de organizaciones del sector. En otras palabras, los líderes de la banca y los servicios financieros tienen un interés ligeramente menor por las estructuras de colaboración con partners proveedores que los rezagados y el resto del sector.

Por el contrario, el **47,6 %** de los líderes en IA del grupo intersectorial prefieren los modelos en los que se comparten los beneficios. Se trata de una proporción considerablemente mayor que la que encontramos en los servicios financieros.

Organizaciones dispuestas a participar en estructuras de colaboración con partners (de riesgos o beneficios compartidos, por ejemplo)



Esta divergencia refleja una diferencia estructural del sector. Las cifras sugieren que, en primer lugar, los líderes en IA de la banca y los servicios financieros se centran en generar retornos operativos y financieros cuantificables dentro de los modelos empresariales existentes. La innovación comercial con partners ocupa un papel secundario, por detrás de la demostración del impacto económico a nivel interno.



Colaboración con partners proveedores: qué significa para la banca y los servicios financieros

En este sector, los partidarios de los modelos en los que se comparten ingresos o beneficios son un porcentaje muy diferente al que encontramos en el resto de sectores. Aunque el 47,6 % de los líderes intersectoriales están a favor de las estructuras en las que se comparten los beneficios, en el caso de los líderes de la banca y los servicios financieros el porcentaje es solo del 35,0 %, algo por debajo de los rezagados y del resto de organizaciones del sector. La diferencia no está en el nivel de sofisticación, sino en la definición de las prioridades. Los líderes de la banca y los servicios financieros se centran en primer lugar en generar retornos operativos y financieros cuantificables dentro de los modelos empresariales existentes, y consideran la innovación del modelo comercial como algo secundario. Las estructuras se suceden al impacto comprobado, no lo preceden.

Los líderes en IA tienen mayor tendencia a:

- Centrarse primero en el impacto en los márgenes, los costes, el riesgo y el crecimiento de la base de clientes.
- Monetizar la IA dentro de sus estructuras de productos y servicios existentes.
- Vincular las decisiones de compras a casos de uso empresarial de valor demostrado.
- Introducir innovaciones comerciales basadas en modelos de colaboración solo después de definir el impacto operativo.



Lista de requisitos a la hora de encontrar un partner experto para construir una gobernanza robusta de IA

La mayoría de las organizaciones son conscientes de que, para afrontar la complejidad de la IA, necesitan asesoramiento experto.

En la banca y los servicios financieros, el escalado de la IA no solo requiere capacidad técnica. Con la integración de la IA en las decisiones de crédito, fraude, cumplimiento, asesoramiento y capital, se pasa de un enfoque centrado en la experimentación a otro que prioriza la creación de una infraestructura adaptada a las exigencias normativas. En este sector, la IA está sometida al escrutinio constante de las juntas directivas, los organismos reguladores, los auditores y los clientes. Hay muy poca tolerancia a la opacidad o a la falta de robustez en los sistemas de control. Por ese motivo, las organizaciones buscan partners que ofrezcan una combinación de innovación, gobernanza, gestión de riesgos y resiliencia operativa.

Un partner de IA eficiente aporta modelos, plataformas y sistemas de gobernanza adaptados a las exigencias de los organismos supervisores, todo ello combinado en un programa cohesionado que permita escalar en entornos regulados e integre IA responsable en los procesos de datos, validación y monitorización de la producción.

Criterios que deben exigirse a un proveedor de servicios para dar prioridad a la IA responsable:



Lecciones aprendidas de las pruebas y la aplicación de estrategias de IA en su propia organización.



Seguridad y protección, incluidos equipos rojos, procesos de validación continua y capacidad de respuesta ante los incidentes.



Arquitectura multinube y multiLLM, para evitar la dependencia geográfica o de proveedores.



Conocimientos normativos para traducir las directivas en reglamentos internos aplicables.



Conocimientos expertos de integración de sistemas, ya que la IA no puede alcanzar todo su potencial de forma aislada.



Playbooks de sostenibilidad que aborden tanto la eficiencia energética como la capacitación humana (para que la IA amplíe el talento y no lo reemplace).



Calculadoras de costes y ROI para reducir la complejidad en la gestión de costes de la IA.



Un ecosistema de partners y proveedores de tecnología e hiperescala.



Gobernanza transparente de los datos y los modelos, que englobe aspectos como los contratos, el linaje, el alcance de la recuperación y la privacidad por diseño.



Experiencia en el mercado local que complemente sus conocimientos globales.



Marcos bien definidos de equidad, asignación de responsabilidades y supervisión humana.

En la banca y los servicios financieros, el liderazgo es sinónimo de liderazgo en IA

Nuestro informe global de IA, que se basa en la experiencia de más de 2500 líderes sénior (entre los que se incluyen 296 profesionales del sector de la banca y los servicios financieros), confirma lo que muchos ejecutivos ya reconocen: la IA ha pasado de estar en la periferia de los laboratorios de innovación para desplazarse al centro de la creación de valor.



[Visita la página web de NTT DATA y descubre cómo podemos ayudarte a trazar una hoja de ruta de adopción de la IA.](#)

En la banca y los servicios financieros, la IA ha dejado de ser una mera palanca estratégica. Está cada vez más integrada en la propia estrategia. Los bancos y las instituciones financieras que enfocan la IA como una capacidad operativa central (es decir, alineada con los focos de rentabilidad, integrada en la gestión del riesgo y con una gobernanza centralizada para escalar) están ampliando claramente su ventaja. Estas organizaciones van más allá de los proyectos piloto, vinculan la IA directamente con los resultados financieros y rediseñan de principio a fin los flujos de trabajo de crecimiento, operaciones y cumplimiento.

El impacto inicial en los beneficios impulsa la reinversión. La reinversión refuerza la infraestructura y la gobernanza. La gobernanza permite escalar más rápido. De esta manera, se crea un ciclo de refuerzo que amplía la brecha entre los líderes y los que apuestan por una adopción gradual.

Una de las diferencias más llamativas que presentan los líderes en IA de la banca y los servicios financieros es estructural: operan cada vez más como organizaciones financieras nativas de la IA, con capacidades de aumentación de la toma de decisiones, flujos de trabajo rediseñados, centralización de la gobernanza y equiparación de los riesgos de IA a los riesgos crediticios o de liquidez.

En la banca y los servicios financieros, los líderes en IA crean plataformas. En lugar de integrar la IA de manera superficial en los procesos heredados, la integran en los sistemas de concesión de créditos, detección del fraude, asesoramiento, cumplimiento y gestión del capital. Se rigen por una gobernanza rigurosa, invierten de forma planificada y escalan con responsabilidad, una estrategia que les permite equilibrar la innovación con la confianza de los organismos supervisores.

De cara al futuro, la IA se está convirtiendo en una capacidad fundamental para la banca y los servicios financieros. Aspectos clave como el crecimiento de los ingresos, la resiliencia de los márgenes, la eficiencia del capital, la estabilidad operativa y la credibilidad ante los organismos reguladores dependerán cada vez más de la eficacia con la que las organizaciones sepan aprovechar la GenAI, la Agentic AI y las arquitecturas alineadas con la soberanía digital, integrándolas en plataformas seguras y escalables.

A su vez, la fuerza laboral híbrida, es decir, que los profesionales de la banca y los riesgos trabajen codo con codo junto a los sistemas de inteligencia artificial, ha dejado de ser un concepto teórico. Ahora, las organizaciones de la banca y los servicios financieros deben plantearse cómo reclutar, formar, gobernar y supervisar no solo a las personas, sino también a los sistemas de IA, que participan directamente en la toma de decisiones.

“La escalabilidad de la IA en banca y servicios financieros exige que la gobernanza, la disciplina de inversión y la innovación progresen de manera coordinada. Los avances aislados rara vez resisten el escrutinio de los organismos supervisores”.

Niraj Singhal, vicepresidente sénior del grupo, NTT DATA, Inc.



Explora los datos del estudio en más detalle

El **2026 Global AI Report** es una nueva muestra de las capacidades de investigación y el liderazgo intelectual de NTT DATA, y le seguirán nuevos análisis especializados y ejecutivos. Ponte en contacto con nosotros para saber cómo, gracias a nuestros centros de datos globales y a nuestra experiencia en consultoría y servicios, podemos impulsar el éxito de tu organización. Síguenos para no perderte nuestros próximos análisis.

Acerca de la investigación

Nuestra investigación principal abarca 3 mercados en 5 regiones y 15 sectores

Se basa en una muestra equilibrada de 2.567 encuestados de todo el mundo (incluidos 296 del sector de la banca y los servicios financieros), compuesta por responsables clave de la toma de decisiones en grandes empresas de IT (53 %) y de otros sectores (47 %). En su mayoría, los encuestados ocupan puestos de la alta dirección.

Norteamérica 575

- Canadá: 75
- Estados Unidos: 500

Latinoamérica 300

- Argentina: 50
- Brasil: 50
- Chile: 50
- Colombia: 50
- México: 50
- Perú: 50

Europa 745

- Austria: 30
- Bélgica: 75
- Francia: 75
- Alemania: 115
- Italia: 75
- Luxemburgo: 30
- Países Bajos: 75
- Portugal: 50
- España: 75
- Suiza: 30
- Reino Unido e Irlanda: 115

África 75

- Sudáfrica: 75

Asia Pacífico 872

- Australia: 112
- China: 50
- Hong Kong: 50
- India: 115
- Indonesia: 50
- Japón: 110
- Malasia: 50
- Nueva Zelanda: 30
- Filipinas: 50
- Singapur: 75
- Corea del Sur: 30
- Taiwán: 50
- Tailandia: 50
- Vietnam: 50

Cifras del estudio

Roles empresariales

- CEO | **10 %**
- CAIO | **4 %**
- IT | **31 %**
(5 % ingenieros de software)
- Seguridad de IT | **11%**
- Digital | **6 %**
- Operaciones | **21 %**
- Soporte no relacionado con IT | **17 %**
(aspectos legales y de cumplimiento, riesgos, finanzas, recursos humanos, etc.)

Experiencia

- TI: **31 %**
- Operaciones: **21 %**
- CEO y/o CAIO: **14 %**
- Seguridad de TI: **11 %**
- Digital: **6 %**
- Jurídico, riesgo y cumplimiento: **6 %**
- Finanzas: **5 %**
- RR. HH: **3 %**
- Marketing: **3 %**

Incluye:

- Responsable principal de la toma de decisiones o parte del equipo de toma de decisiones: **94 %**
- Con influencia en las decisiones o el presupuesto: **6 %**

Tamaño de la organización

- De 2.501 a 5.000: **5 %**
- De 5.001 a 10.000: **11 %**
- De 10.001 a 15.000: **33 %**
- De **15.001 a 50.000: 34 %**
- Más de 50.001: **17 %**

Niveles profesionales

- C-suite: **79 %**
- Vicepresidente/Director: **15 %**
- Director sénior: **6 %**

La C-suite incluye:

- CIO o CTO: **16 %**
- CEO: **10 %**
- COO: **8 %**
- CCO o CXO: **8 %**
- CDO: **6 %**
- CISO: **6 %**

Director jurídico/de riesgos/de cumplimiento normativo: 6 %

- CFO: **5 %**
- CAIO: **4 %**
- CHRO: **3 %**
- CMO: **3 %**
- Ingeniero jefe de software: **2 %**
- Otros directivos C-suite: **2 %**

15 sectores

- Automoción: **11%**
- Banca y servicios financieros: **12 %**
- Productos de consumo envasados **7 %**
- Energía y suministros públicos: **4 %**
- Atención sanitaria: **5 %**
- Educación superior e investigación: **5 %**
- Seguros: **11%**
- Biociencias y sector farmacéutico: **4 %**
- Logística, turismo y transporte: **5 %**
- Sector manufacturero: **11 %**
- Minería y recursos naturales (incluidos el petróleo y el gas): **7 %**
- Sector público: **4 %**
- Comercio minorista y comercio electrónico: **5 %**
- Cadena de suministro: **4 %**
- Telecomunicaciones, medios de comunicación y tecnología: **5 %**

Metodología del estudio

Todo el contenido sobre nuestro 2026 Global AI Report se basa en datos de investigación procedentes de fuentes independientes.

Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo aleatorio basado en su influencia directa o indirecta en las necesidades de IA de su organización o en su autoridad para tomar decisiones en este tema.

Los datos del estudio se recopilieron mediante un cuestionario en línea que se realizó en septiembre y octubre de 2025.

NTT DATA encargó la investigación a STRAT 7, Jigsaw Research, una agencia internacional de información estratégica con un equipo exclusivamente sénior.

De forma conjunta, Jigsaw Research y el equipo interno especializado en investigación primaria y evaluación comparativa de NTT DATA llevaron a cabo la integración, la validación y el análisis de los datos. Para la validación de los datos y los valores atípicos se utilizaron reglas, disciplinas y buenas prácticas de uso estándar en trabajos de investigación. Los datos globales presentan un nivel de confianza del 99 %, con un margen de error del 3 %.

Enfréntate al reto de la IA con decisión

En NTT DATA somos uno de los principales proveedores de IA e infraestructuras digitales del mundo. Ofrecemos capacidades incomparables de IA a escala empresarial, nube, seguridad, conectividad, centros de datos y servicios de aplicaciones.

Estamos comprometidos a acelerar el éxito de nuestros clientes y generar un impacto positivo en la sociedad desde un enfoque de innovación responsable. Nuestra cartera de servicios y soluciones integrales y full-stack de IA incluye modelos, datos y plataformas, ecosistemas seguros y marcos de trabajo para la gobernanza, el cumplimiento normativo y la ética.

Diseñamos ecosistemas de IA para organizaciones de todos los sectores, y nuestro ecosistema Smart AI Agent™ conecta los procesos empresariales con agentes específicos para cada sector.

Con nuestra experiencia local y nuestro alcance global, somos la opción inteligente para ayudarte a convertir la estrategia de IA en tu estrategia de negocio, y lograr una organización con la IA integrada en el núcleo del negocio.

Visita nttdata.com para saber más.

NTT DATA es una compañía de servicios empresariales y tecnológicos líder en IA e infraestructuras digitales, con más de 30.000 millones de dólares de facturación anual. Aceleramos el éxito de nuestros clientes y generamos un impacto positivo en la sociedad desde un enfoque de innovación responsable. Somos Global Top Employer y contamos con expertos en más de 70 países. NTT DATA forma parte del Grupo NTT.



