

Informe global de IA 2026: una guía estratégica para quienes lideran con IA

De la fase piloto al beneficio:
cómo convertir la visión de la IA en valor



Contenido

03 ¿Quién lidera en IA?

07 Cómo gestionan sus organizaciones los líderes en IA

24 Acerca de NTT DATA

26 Cumplir con decisión el mandato de la IA

¿Quién lidera en IA?

En la era de la inteligencia artificial, las fronteras tradicionales entre la estrategia tecnológica y la estrategia de negocio están desapareciendo. Hoy en día, ambas convergen en una sola visión integrada.

Una tecnología que antes desempeñaba un rol de soporte en la transformación digital ha pasado a ocupar el centro del escenario. La IA generativa y la IA agéntica ya están generando un impacto profundo. El rumbo operativo y financiero de las organizaciones depende directamente de qué tan rápido y de forma responsable logren escalar la IA a nivel industrial.

Esta guía estratégica —la primera de nuestra serie del **Informe global de IA 2026**— se basa en una investigación exhaustiva realizada con más de 2.500 ejecutivos C-level y decisores estratégicos en 15 industrias y 35 países distribuidos en 5 regiones. El informe analiza el estado actual de la IA, la IA generativa y la IA agéntica, así como los diferentes enfoques que están adoptando las organizaciones: desde IA privada y soberana hasta IA sostenible.

En términos generales, los datos muestran que las organizaciones con visión de futuro están avanzando desde una fase de alineación inicial —donde la IA se concebía como un complemento del plan de negocio— hacia una integración total, en la que la IA se convierte en el propio plan de negocio.

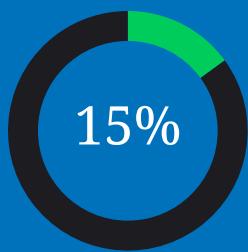
Para ilustrar esta evolución, clasificamos como **Líderes en IA** a las organizaciones encuestadas que cumplen con los siguientes criterios:

- Su estrategia de IA está bien definida o en proceso de implementación.
- Su nivel de madurez en IA se considera “maduro” o “evolucionado”.
- Han logrado beneficios significativamente mayores que sus pares gracias a la IA.

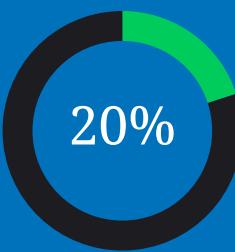
En contraste, identificamos a los **rezagados en IA** como aquellas organizaciones que no cuentan con una estrategia clara (o directamente no tienen ninguna), evalúan su madurez como la de un “explorador” o “principiante” (o no han trabajado en ello), y que rara vez han generado beneficios al implementar IA (en muchos casos sin retorno o incluso con pérdidas).

Cómo segmentamos la muestra

De los **2.567** participantes en la investigación, identificamos:



397
como líderes en IA



516
como rezagados
en IA



1.654
como no clasificados,
dentro del grupo intermedio

Al comparar los líderes en IA con el resto de las organizaciones, agrupamos bajo “todas las demás organizaciones” tanto a los rezagados como a los que no fueron clasificados. Este grupo representa un total de **2.170 encuestados (85%)**.



Niveles de madurez en IA

- **Sin planes:** Aún no se ha explorado el uso de IA dentro de la organización.
- **Explorador:** Se están considerando estrategias y planes, pero sin adopción ni capacidades definidas.
- **Principiante:** Se ha comenzado con experiencias limitadas y algunos casos de uso iniciales.
- **Habilitado:** El uso es esporádico y aislado; existen pilotos de viabilidad y una adopción restringida a unidades de negocio individuales, en su mayoría fuera de funciones críticas.
- **Maduro:** El uso de IA es amplio y estratégico en múltiples unidades y funciones, con una gobernanza robusta, buenas prácticas consolidadas y cargas de trabajo escalables.
- **Evolucionado:** La IA está plenamente integrada tanto en funciones centrales como no centrales, con servicios en entrega continua; la innovación impulsada por IA acelera la transformación y los resultados del negocio.

Cómo se destacan los líderes en IA

Los datos revelan que los líderes en IA presentan un desempeño atípico en crecimiento y rentabilidad.

Tienen casi **2,5 veces más probabilidades** que el resto de las organizaciones de reportar un crecimiento de ingresos superior al 10%, y **3,6 veces más probabilidades** de operar con márgenes iguales o superiores al 15%.

Si bien algunos de estos líderes pertenecen a grandes corporaciones, se identifican organizaciones destacadas en todos los rangos de ingresos analizados.

En particular, los líderes en IA:

- **Superan al resto:** **62,8%** reportaron un crecimiento de ingresos superior al 10% en el último ejercicio fiscal, frente a solo **25,3%** del resto de las organizaciones.
- **Presentan diversidad de tamaños (con mayor presencia entre las más grandes):** **17,1%** tienen ingresos superiores a USD 25.000 millones, frente a **12,6%** del resto.
- **Operan a gran escala:** **23,9%** cuentan con más de 50.000 empleados, frente a **15,5%** de las demás organizaciones.
- **Tienen mayores márgenes:** **33,8%** reportan márgenes de **15%** o más, frente a solo **9,4%** del resto.

Los líderes en IA están presentes en los 15 sectores analizados, aunque los datos muestran que su participación es levemente superior en seguros (**11,6%** frente a **11,3%** del resto de las organizaciones), bienes de consumo (**9,6%** frente a **6,8%**), tecnología, medios y telecomunicaciones (**7,8%** frente a **4%**), retail (**6,1%** frente a **4,2%**) y ciencias de la vida (**4,8%** frente a **4,1%**).

En contraste, los líderes en IA tienen menor presencia en banca e inversiones (**10,1%** frente a **11,8%** del resto), en la industria automotriz (**7,6%** frente a **11,7%**) y en el sector de energía y servicios públicos (**1,8%** frente a **4,7%**).

9 características clave de los líderes en IA

En esta guía, presentamos nueve características esenciales que distinguen a los líderes en IA. Cada una refleja cómo operan estas organizaciones y por qué ya están capturando beneficios tangibles de sus inversiones.

Estrategia: Consideran la IA un motor central de crecimiento y rediseñan sus estrategias en consecuencia.

01 Alineación estratégica y velocidad

Los líderes en IA logran ventaja al alinear de forma estrecha la inteligencia artificial con la estrategia del negocio y transformar el enfoque y la velocidad en resultados financieros destacados.

02 Enfoque integral de principio a fin

Los actores con mejor desempeño se enfocan en áreas de alto valor que generan impacto económico claro y rediseñan los flujos de trabajo de principio a fin.

03 Efecto flywheel

Estos pioneros crean un ciclo en el que las inversiones iniciales impulsan logros tempranos que, a su vez, alimentan nuevas inversiones para continuar creciendo.

04 Reinención del core

Los líderes en crecimiento modernizan sus aplicaciones centrales incorporando capacidades de IA desde el diseño, en lugar de añadir soluciones superficiales.

Ejecución: Los líderes en IA se diferencian por construir cimientos resilientes, empoderar a las personas, institucionalizar la adopción y la gobernanza, y apoyarse en socios expertos.

05 Escalabilidad segura

Los líderes en IA construyen infraestructuras tecnológicas seguras y escalables, localizan o reubican sus sistemas de IA para cumplir con criterios de privacidad o soberanía, e invierten para superar obstáculos técnicos que frenan el crecimiento.

06 IA centrada en expertos

Estos pioneros utilizan la inteligencia artificial para potenciar el trabajo de profesionales altamente calificados, en lugar de sustituirlos.

07 Cambio que perdura

Los referentes en adopción tratan la implementación como un proceso de cambio organizacional y aplican una gestión estructurada para reducir resistencias internas.

08 Gobernanza a escala

Los líderes en IA centralizan la gobernanza, establecen una supervisión transversal en toda la organización y asignan a los Chief AI Officers (CAIOs) la responsabilidad de alinear riesgos e innovación.

09 Crecimiento impulsado por alianzas

Los referentes del sector se apoyan en socios estratégicos y adoptan modelos de colaboración basados en resultados para acelerar el valor generado con IA.

“

Una vez que las estrategias de IA y de negocio están alineadas, el paso más eficaz es elegir uno o dos dominios que generen alto valor y rediseñarlos de principio a fin con inteligencia artificial.”

Abhijit Dubey, Chief Executive Officer y Chief AI Officer, NTT DATA, Inc.

Cómo gestionan sus organizaciones los líderes en IA

Los líderes en IA entienden que invertir en nuevas tecnologías no es suficiente para alcanzar los resultados esperados. También deben repensar cómo funciona su organización. Para ellos, el todo realmente supera la suma de las partes.

Nuestra investigación muestra que estos referentes adoptan un enfoque radicalmente distinto —y más integral— en cuanto a estructura, toma de decisiones y gestión del cambio. Combinan claridad estratégica con agilidad operativa, y tratan la IA como una capacidad transversal en toda la empresa, no como una serie de pruebas aisladas.

Lo que realmente los diferencia es la forma intencional en que estructuran su negocio en torno a la IA: alinean la estrategia desde la alta dirección con métricas claras, rediseñan procesos de punta a punta, integran la gobernanza en todos los niveles de diseño y toma de decisiones, potencian al talento especializado y escalan de forma responsable sobre bases tecnológicas seguras.

Estas organizaciones operan como sistemas dinámicos en constante evolución, donde los logros iniciales impulsan nuevas inversiones, y donde los socios del ecosistema desempeñan un papel clave para acelerar el valor. Aunque existe un enfoque cauteloso, este va acompañado de un alto nivel de precisión —en estrategias y tácticas de IA— que resulta esencial para establecer operaciones verdaderamente nativas en IA.

En este capítulo, desglosamos las nueve prácticas organizacionales —desde la estrategia hasta la ejecución— que distinguen a los líderes en IA. Explicamos cómo estas prácticas les permiten crecer más rápido y con mayor eficiencia, al mismo tiempo que generan resultados concretos con sus inversiones en inteligencia artificial.



La pila tecnológica: GenAI, Agentic AI y medidas de protección empresarial

El éxito sostenido de la inteligencia artificial —que abarca tanto la IA generativa como la IA agéntica— se apoya en cuatro pilares fundamentales: datos de alta calidad, ingeniería de datos avanzada, potencia computacional y una infraestructura escalable. Juntos, estos elementos han permitido que el ecosistema de IA madure, con cada capa cumpliendo funciones específicas.

- **GenAI (la creadora):** Una fuerza revolucionaria que se consolidó en 2022. Los sistemas de GenAI transforman datos en diálogo e ideas en contenido. Impulsan la creatividad y democratizan el acceso a la información que inspira nuevos conocimientos, estableciendo un nuevo estándar de productividad en todos los sectores.
- **Agentic AI (la ejecutora):** El salto decisivo del momento. La IA agéntica lleva la GenAI de la creación a la acción mediante sistemas autónomos orientados a resultados que ejecutan, iteran y optimizan en ciclos cerrados. Esta capacidad transforma flujos de trabajo estáticos en ecosistemas adaptativos.
- **IA privada, soberana y sostenible (la protectora):** A medida que la pila de IA se vuelve más compleja, las organizaciones buscan mayor control y cumplimiento. La IA privada protege los datos propietarios, mientras que la IA soberana se ajusta a marcos regulatorios y jurisdiccionales que definen dónde pueden procesarse y almacenarse los datos. La IA sostenible, por su parte, equilibra capacidad de cómputo, criterios éticos y huella de carbono para asegurar su viabilidad a largo plazo.

Cada una de estas capas representa un avance independiente. Juntas, forman el tejido de la IA empresarial: una arquitectura coherente, confiable y bien gobernada para organizaciones verdaderamente inteligentes.

Alineación estratégica y velocidad

Los líderes en IA logran ventaja al alinear de forma estrecha la inteligencia artificial con la estrategia del negocio y transformar el enfoque y la velocidad en resultados financieros destacados.

Las organizaciones que han logrado una alineación total entre sus estrategias de IA y de negocio tienen muchas más probabilidades de obtener beneficios tangibles. Más de **8 de cada 10** organizaciones con estrategias totalmente alineadas (**83,6%**) reportan un aumento de ganancias asociado a la IA del **5%** o más en el último año fiscal, frente al **77%** de las organizaciones con estrategias parcialmente alineadas y al **58%** de aquellas que afirman que sus estrategias no están alineadas.

Organizaciones que reportan un aumento de ganancias del 5% o más gracias a la IA



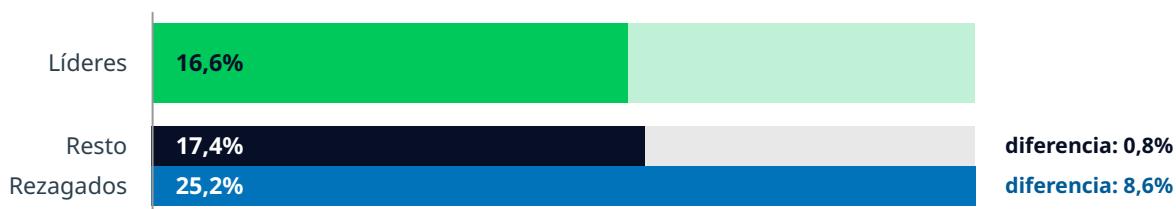
Estos líderes en IA también eligen experimentar primero, en lugar de adoptar un enfoque de “esperar y ver” al implementar IA — y eso se refleja en los resultados:

- **El 46,1%** de los líderes en IA busca “moverse rápido y liderar el mercado”, frente al **25,4%** de los rezagados en IA y al **33,3%** del resto de las organizaciones.
- Solo el **16,6%** de los líderes en IA prefiere “dejar que otros asuman los riesgos primero”, frente al **25,2%** de los rezagados y al **17,4%** del resto.

Disposición a "moverse rápido y liderar el mercado" con IA



Disposición a dejar que otros asuman los riesgos primero con IA



Para los directorios, que la IA se esté convirtiendo en el sistema operativo de la organización representa algo profundo: la inteligencia artificial está asumiendo un rol cada vez más relevante en los factores económicos que impulsan el valor empresarial — crecimiento, margen, riesgo y talento. La elección de modelos acelera la velocidad y determina los niveles de servicio; las arquitecturas de datos definen capacidades de mercado, ofertas y poder de fijación de precios; y los agentes de IA se consolidan como elementos clave de diferenciación en desempeño y ventaja competitiva. Decisiones que antes eran exclusivas del área de TI ahora se abordan a nivel estratégico, en la sala del directorio, y dan forma a las directrices que se ejecutan en todas las funciones del negocio. **En resumen: el éxito con IA es el éxito del negocio.**

Enfoque integral de principio a fin

Los actores con mejor desempeño se enfocan en áreas de alto valor que generan impacto económico claro y rediseñan los flujos de trabajo de principio a fin.

Como los casos de uso orientados al crecimiento tienden a ofrecer retornos elevados, los líderes en IA priorizan implementaciones en áreas de alto impacto con resultados claros y oportunos. Rediseñan los procesos de principio a fin para obtener un incremento inmediato en productividad y eficiencias operativas.

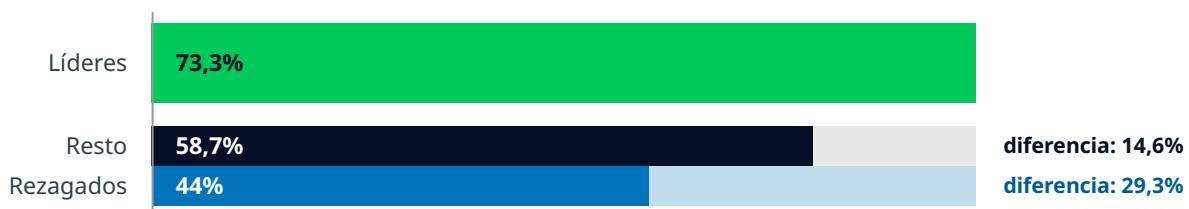
Estas prioridades incluyen interacciones de front-office en departamentos como marketing, ventas y servicio al cliente. Los líderes en IA también priorizan la automatización y optimización de flujos en funciones de back-office y mid-office.

Nuestros datos muestran que el **73,3%** de estos líderes utiliza IA para apoyar interacciones en el front-office, y el **85,6%** en el back-office y/o mid-office. En comparación, solo el **44%** de los rezagados en IA se enfoca en el front-office, aunque el **71,1%** afirma utilizar IA en funciones de soporte interno.

Entre el resto de las organizaciones, el **58,7%** prioriza el front-office y el **73,8%** el back-office y/o mid-office.



Uso de IA para respaldar interacciones en el front-office



Uso de IA para respaldar interacciones en el back-office y/o mid-office



Una vez más, los líderes en IA logran resultados porque saben exactamente dónde se crea valor, y toman decisiones de inversión de forma decidida en esas áreas.



Convertirse en una organización AI-native

La transformación de flujos de trabajo y procesos forma parte del camino hacia un modelo organizacional nativo en inteligencia artificial.

Mientras que una arquitectura cloud-native se centra en la elasticidad y escalabilidad, una arquitectura AI-native pone el foco en la adaptabilidad y la autonomía. Estas arquitecturas integran razonamiento, retroalimentación y capacidad de autocorrección en cada capa. Están diseñadas no solo para alojar inteligencia, sino también para ser inteligentes: se reconfiguran automáticamente según los datos de rendimiento y las condiciones cambiantes del negocio.

Un modelo de negocio AI-native es aquel en el que las decisiones, los procesos y los resultados se definen por software, están impulsados por agentes autónomos y consideran de forma eficiente el uso de recursos. Este modelo requiere una reestructuración completa de abajo hacia arriba, alineada con directrices estratégicas que provienen de la alta dirección.

Efecto flywheel

Estos pioneros crean un ciclo en el que las inversiones iniciales impulsan logros tempranos que, a su vez, alimentan nuevas inversiones para continuar creciendo.

Nuestros datos confirman que el nivel de inversión en IA marca la diferencia, y que el éxito en la inversión estimula la reinversión.

Los líderes tienen casi el doble de probabilidades que el resto de las organizaciones de describir su gasto en IA como "muy significativo", y muchos planean aumentarlo de forma considerable en los próximos dos años porque ya están viendo resultados concretos.

Casi **7 de cada 10** líderes en IA (**68,2%**) reportan una inversión muy significativa en IA, en comparación con solo el **45,5%** de los rezagados y apenas el **34,6%** del resto.

Además, el **64,5%** de los líderes en IA planea aumentar significativamente su inversión en IA en los próximos dos años, frente al **45%** de los rezagados y al **40,3%** del resto de las organizaciones.

Inversión muy significativa en IA (actual)



Planea aumentar significativamente la inversión en IA en los próximos dos años



El optimismo respecto a la creación de nuevas fuentes de ingresos impulsadas por IA es más evidente entre los líderes estratégicos con perfil técnico, como los Chief Software Officers (CSO), y entre los máximos responsables operativos, como los CEO. En este grupo, el **54,5%** de los CSO y el **48,3%** de los CEO se declara "sumamente confiado" al respecto.

Sin embargo, el área financiera mantiene una postura más cautelosa, argumentando la necesidad de justificar cada caso de negocio y establecer puntos de control. Solo el **38,8%** de los CFO muestra el mismo nivel de confianza que los CSO y los CEO.



Reinvención del core

Los líderes en crecimiento modernizan sus aplicaciones centrales incorporando capacidades de IA desde el diseño, en lugar de añadir soluciones superficiales.

Los ejecutivos de nivel C reconocen cada vez más una verdad incómoda: se pueden tener ambiciones audaces en IA, contratar equipos brillantes y seleccionar modelos de vanguardia, pero si la infraestructura es fragmentada, limitada o poco segura, la organización avanzará lentamente, asumirá más riesgos y perderá valor. Las herramientas desconectadas generan costos duplicados, controles inconsistentes y fallos de interfaz bajo presión real.

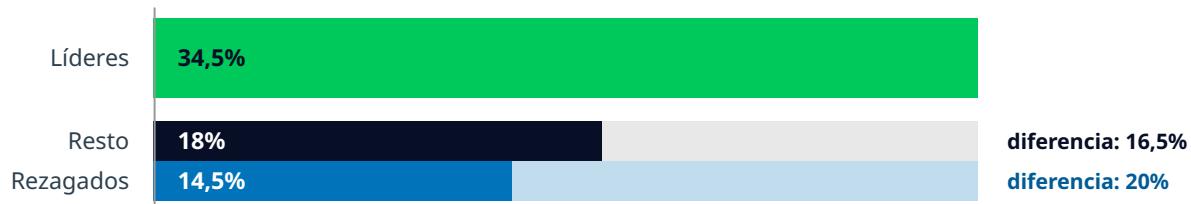
Todos los comités ejecutivos han visto promesas ambiciosas de IA estancarse por falta de infraestructura adecuada y por errores acumulados. Si las canalizaciones de datos, redes y sistemas de gestión de identidad y servicios son débiles, nada se sostiene.

Integrar IA, no simplemente acoplarla

No sorprende que, en comparación con los rezagados y el resto de las organizaciones, los líderes en IA estén invirtiendo más en reconstruir sus aplicaciones core con IA integrada, en lugar de limitarse a añadir complementos o APIs.

Los líderes en IA tienen más probabilidades (**34,5%**) de haber adoptado esta estrategia, frente a solo el **14,5%** de los rezagados y el **18%** del resto.

Reconstrucción de las aplicaciones centrales con IA integrada (no simplemente añadida)



La segunda estrategia más común para modernizar aplicaciones con IA — incorporar add-ons o interfaces de programación (APIs) sobre sistemas existentes — es más frecuente entre los rezagados (**40,8%**) y el resto (**37,6%**) que entre los líderes, de los cuales solo el **32%** depende de este método.

Complementar aplicaciones existentes con módulos de IA o APIs



Implementación híbrida de IA: El enfoque más común de implementación es híbrido —soluciones plug-and-play combinadas con co-innovación— adoptado por el **50,1%** de los líderes, el **35,1%** de los rezagados y el **48%** del resto de las organizaciones.

Uso de despliegue híbrido (plug and play + co-innovación)



Casi la mitad de los líderes en IA (**45,3%**) afirma que optaría por soluciones personalizadas de co-innovación con el apoyo de integradores estratégicos. Solo el **36,6%** de los rezagados y el **39,6%** del resto considera este camino.

Preferencia por co-innovación personalizada con un socio estratégico en TI



Escalabilidad segura

Los líderes en IA construyen infraestructuras tecnológicas seguras y escalables, localizan o reubican sus sistemas de IA para cumplir con criterios de privacidad o soberanía, e invierten para superar obstáculos técnicos que frenan el crecimiento.

Al implementar IA, los líderes tienen más probabilidades (31,5%) que el resto de priorizar stacks tecnológicos seguros y escalables, ya que entienden que unas bases sólidas reducen la fricción y permiten escalar con cumplimiento normativo. Esta prioridad se observa solo en el 22,1% de los rezagados y el 30,1% del resto.

Priorización de stacks tecnológicos seguros y escalables



El poder de una plataforma

Una plataforma de IA resiliente, unificada y nativa en cloud crea una base compartida donde conviven modelos, agentes, productos de datos, salvaguardas y mecanismos de evaluación.

La organización define, una sola vez, qué se permite o restringe en esa plataforma. Estas decisiones se traducen en políticas que rigen el acceso a los datos, la seguridad de los prompts, el ruteo de modelos, las capacidades de los agentes, los registros y la retención.

Una observabilidad unificada permite monitorear, desde una misma perspectiva, métricas como latencia, costo por inferencia, desvío de modelos, desempeño de agentes y eventos de seguridad.

Los beneficios incluyen una incorporación más rápida de casos de uso, reutilización de componentes, autonomía gobernada y un lenguaje común entre finanzas, riesgo y tecnología.

Las plataformas también pueden integrarse a ecosistemas más amplios, aprovechando ofertas y soluciones de terceros.

Una organización no puede escalar lo que no puede gobernar. A medida que evolucionan desde pruebas de concepto hacia plataformas productivas y sistemas agénticos, el enfoque pasa de “¿podemos hacerlo?” a “¿podemos demostrar que lo hicimos de forma segura, ética y rentable cada vez?”. Si una organización busca ser AI-native, su infraestructura debe garantizar que la IA pueda escalar de manera segura y generar ingresos.

Una consideración destacada entre las organizaciones es la geopolítica, que está acelerando la transición hacia la IA privada y soberana. Proteger la privacidad de los datos en distintas geografías se ha convertido en la principal preocupación de gobernanza para los líderes en IA, y muchas organizaciones están respondiendo mediante la localización o reubicación de su infraestructura de IA.

Nuestros datos muestran que los líderes en IA tienen más probabilidades (**59,4%**) de priorizar estos temas como su principal preocupación de gobernanza, frente al **54,5%** del resto de las organizaciones y solo el **49,6%** de los rezagados.

Preocupación por la privacidad de datos en múltiples geografías o por la soberanía digital



Definición de IA soberana y privada

1

IA soberana: la respuesta geopolítica

A medida que las regulaciones globales se vuelven más estrictas, la IA soberana emerge como una necesidad estratégica para mantener los datos, la computación y el control dentro de fronteras nacionales o regionales. Los entornos de IA soberana suelen estar definidos por políticas públicas, pero también ofrecen ventajas clave en términos de reducción de riesgos, resiliencia operativa y cumplimiento normativo.

Para las empresas multinacionales, la IA soberana recuerda la era de los centros de datos privados: entornos diseñados a medida, compatibles con la regulación y con límites geográficos definidos. Desde los servicios públicos hasta el sector financiero, este enfoque prospera en industrias donde la residencia de datos, la infraestructura crítica y el control local son condiciones no negociables.

2

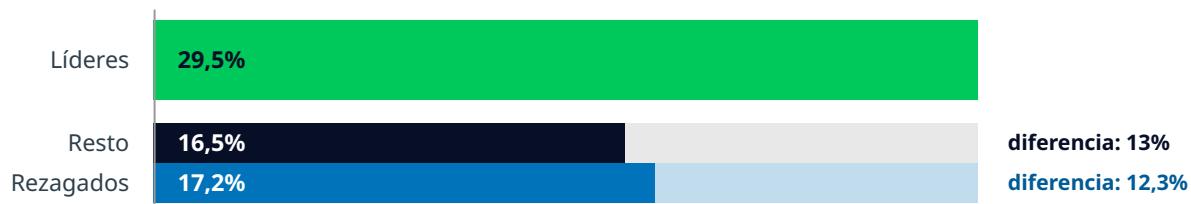
IA privada: la preferencia por el control

A diferencia de la IA soberana, la IA privada responde a decisiones organizacionales más que a fronteras políticas. En este caso, el control se justifica por la sensibilidad de los datos — propiedad intelectual, información regulada— o por factores económicos relacionados con poseer en lugar de alquilar infraestructura.

La IA privada permite optimizar simultáneamente costos, rendimiento y gobernanza. Además, actúa como puerta de entrada a arquitecturas nativas en IA, donde los sistemas se diseñan desde cero para absorber incertidumbre, resistir ataques y escalar en entornos cambiantes de mercado y regulación.

Los líderes en IA también procuran evitar cuellos de botella en infraestructura para escalar de forma eficiente. Reconocen sin rodeos la existencia de deuda técnica y están dispuestos a financiar el trabajo necesario para resolverla. Para ellos, el principal “bloqueador” (según el **29,5%** de las respuestas) son las necesidades elevadas de mantenimiento, que desvían tiempo y recursos clave que deberían destinarse a la innovación. En comparación, este punto fue identificado por solo el **17,2%** de los rezagados y el **16,5%** del resto de las organizaciones.

Identificación de necesidades de mantenimiento como principal bloqueador de infraestructura



IA centrada en expertos

Estos pioneros utilizan la inteligencia artificial para potenciar el trabajo de profesionales altamente calificados, en lugar de sustituirlos.

Toda revolución tecnológica conlleva también una transformación humana. La IA no es la excepción, pero su avance es mucho más acelerado. Mientras que transformaciones anteriores se desplegaron a lo largo de décadas, esta se está desarrollando en cuestión de años.

La Agentic IA, en particular, está redefiniendo el trabajo humano. En lugar de descripciones de cargo, las organizaciones comenzarán a definir roles en función de ciclos de decisión: captación de datos, interpretación, acción y evaluación. Algunos de estos ciclos estarán completamente automatizados; otros seguirán siendo híbridos, con supervisión humana.

Como resultado, la fuerza laboral del futuro estará compuesta por ecosistemas colaborativos, donde las personas definen el propósito y los parámetros, mientras los agentes ejecutan y optimizan.

Nuestra investigación muestra que el principal objetivo de los líderes en IA en materia de talento no es reemplazar, sino aumentar. Buscan empleados capacitados en IA, con conocimiento institucional y una comprensión profunda del negocio, para que puedan enfocarse en tareas de mayor valor. Donde sea necesario, aplican procesos de recapacitación (reskilling) específicos.



Reequilibrio del portafolio de talento

La planificación de la fuerza laboral debe incluir ahora tres nuevas categorías de trabajo que, con el tiempo, definirán nuevas jerarquías internas:

01

Empleados aumentados Trabajadores del conocimiento, analistas e ingenieros cuyas funciones se potencian con herramientas de IA para lograr mejoras significativas en productividad.

02

Operadores supervisores Supervisan sistemas agénticos y se encargan de la monitorización, la escalación y el cumplimiento ético.

03

Profesionales nativos en IA Especialistas en ingeniería de prompts, gobernanza de datos, evaluación de modelos y optimización económica.

Nuestros datos muestran que los líderes en IA tienen más probabilidades (**28,9%**) de empoderar a empleados experimentados con herramientas de inteligencia artificial, dejando que los perfiles más jóvenes se encarguen de tareas aumentadas con IA. En comparación, esta estrategia es adoptada por el **24,3%** del resto de las organizaciones y por el **22,5%** de los rezagados.

Mayor empoderamiento del talento experimentado con herramientas de IA



Cambio que perdura



Los referentes en adopción tratan la implementación como un proceso de cambio organizacional y aplican una gestión estructurada para reducir resistencias internas.

Convertirse en una organización plenamente habilitada por IA requiere una gestión del cambio eficaz, ya que la transformación impulsada por IA es tanto emocional como operativa. El “clima” interno —confianza, miedo, curiosidad o resistencia por parte de los empleados— será determinante para el éxito de cualquier iniciativa de IA, incluso las mejor planificadas.

En las organizaciones, el sentimiento suele oscilar entre el entusiasmo y la incertidumbre. Aunque las personas reconocen el potencial de productividad que ofrece la IA, también temen que sus funciones o habilidades pierdan relevancia. Como resultado, pueden mostrarse reacias a adoptar la IA por miedo a quedar obsoletas.

Al mismo tiempo, las empresas necesitan empleados con visión de negocio que integren el uso de IA en toda la organización. Cuando los perfiles experimentados adoptan la IA, se convierten en defensores del cambio, y a menudo emergen como los embajadores más eficaces de esta transformación. Casi la mitad de los líderes en IA (**45,3%**) otorgan mayor peso a la gestión del cambio para definir el alcance, escalar e integrar la IA en los flujos de trabajo, entendiendo su adopción como una transformación organizacional y no como una simple implementación tecnológica. Solo el **34,3%** de los rezagados y el **37,3%** del resto de las organizaciones aplica este enfoque.

Aplicación eficaz de la gestión del cambio para definir el alcance, escalar e integrar la IA en los flujos de trabajo



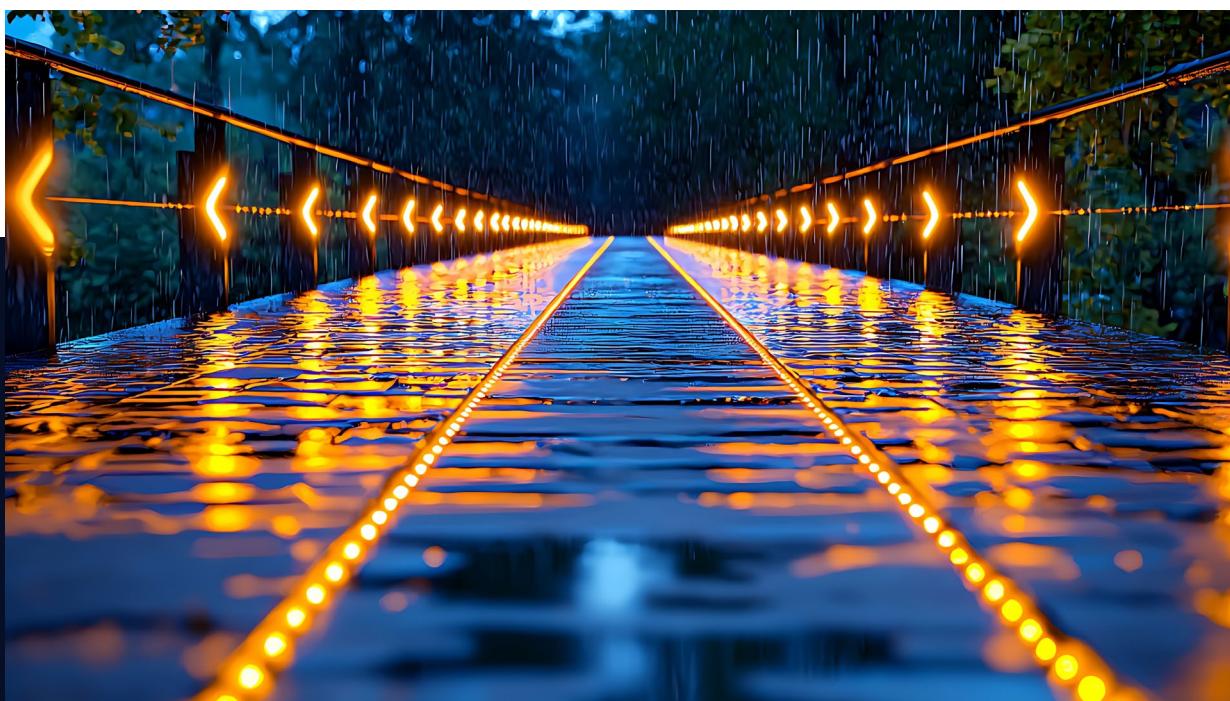
El nivel de preparación de los líderes —tanto en estrategia como en ejecución— les otorga mayor confianza.

Un número significativo de estos líderes (**73%**) manifiesta tener una actitud positiva y proactiva hacia la IA. Afirman sentirse confiados, entusiasmados o asombrados, frente al **68,4%** del resto de las organizaciones y al **45,7%** de los rezagados.

Actitud positiva hacia la IA (confianza, entusiasmo, asombro)



En definitiva, ninguna organización puede alcanzar —ni sostener— una posición de liderazgo en IA sin gestionar de forma eficaz el lado humano de su estrategia.



Gobernanza a escala

Los líderes en IA centralizan la gobernanza, establecen una supervisión transversal en toda la organización y asignan a los Chief AI Officers (CAIOs) la responsabilidad de alinear riesgos e innovación.

Nuestros datos muestran que los líderes en IA han avanzado decididamente hacia modelos de gobernanza que garantizan coherencia, control y escalabilidad entre unidades de negocio.

Más de la mitad de estos líderes (55,9%) sigue un modelo de gobernanza centralizada, frente al 37,6% del resto de las organizaciones y al 33,3% de los rezagados.

Modelo de gobernanza centralizada en IA



Los líderes ven la IA como una capacidad estratégica a nivel empresarial, no como un simple proyecto de TI. El 56,2% declara tener un comité de dirección de IA con patrocinio ejecutivo, líderes funcionales y representantes de áreas como legal, seguridad y cumplimiento. Esta estructura solo está presente en el 44,7% del resto de las organizaciones y en el 46% de los rezagados.

Tener un comité de dirección de IA





Mantener el control sobre la IA

Diversos órganos dentro de la organización pueden desempeñar un papel clave para acompañar al liderazgo y guiar una implementación responsable de la inteligencia artificial.

Oficina de gobernanza de IA: Coordina políticas, cumplimiento y preparación para auditorías entre equipos; alinea a la organización con estándares regulatorios, éticos y corporativos.

Consejo de revisión de IA: Aprueba nuevos casos de uso con base en el mapa de riesgos; revisa resultados de evaluación y exige mitigaciones antes de la implementación.

Consejo de seguridad y confiabilidad: Supervisa incidentes, tasas de intervención y desvíos en modelos o agentes.

Equipo operativo de IA: Ejecuta funciones de evaluación, monitoreo, recuperación y ruteo.

Al estandarizar decisiones y artefactos, estos comités permiten escalar sin comprometer la seguridad ni el cumplimiento normativo.

Nuestros datos muestran que los líderes en IA tienen más probabilidades (**77,8%**) de contar con un CAIO dedicado, frente al **60,9%** del resto de las organizaciones y al **61,6%** de los rezagados. Además, el **28%** indica que su CAIO asume la responsabilidad del riesgo empresarial asociado a la IA, en comparación con solo el **23,2%** del resto y el **16,1%** de los rezagados.

Contar con un CAIO dedicado



CAIO dedicado con responsabilidad sobre el riesgo de IA en la organización





¿Qué hace el CAIO?

La aparición del CAIO marca un punto de inflexión en el liderazgo empresarial. Como estratega a nivel de junta directiva, encargado de alinear las agendas de negocio y tecnología, el CAIO aporta un valor real a la gestión del cambio.

Los tres mandatos del CAIO

1. Orquestación estratégica

Alinear las inversiones en IA con los resultados de negocio y la tolerancia al riesgo.

2. Integración operativa

Incorporar la IA de forma segura en sistemas productivos, con capacidad de observabilidad y disciplina de costos.

3. Traducción cultural

Desmitificar la IA ante la alta dirección y capacitar a los equipos técnicos en sus implicaciones económicas.

Crecimiento impulsado por alianzas

Los referentes del sector se apoyan en socios estratégicos y adoptan modelos de colaboración basados en resultados para acelerar el valor generado con IA.

Para impulsar el valor derivado de la inteligencia artificial, los líderes en IA dependen en mayor medida de socios externos, proveedores de servicios, expertos y asesores. También adoptan modelos de contratación basados en resultados. Más de un tercio (39,3%) prioriza la colaboración externa (por ejemplo, con expertos del sector, asesores gubernamentales o integradores), frente al 35,4% del resto de las organizaciones y el 27,3% de los rezagados.

Enfocados en la colaboración externa



Al observar los modelos comerciales para implementar IA, los líderes muestran una mayor apertura hacia esquemas de contratación centrados en alianzas — como revenue sharing o gainsharing — con una preferencia del 46,4%, frente al 39,5% del resto y al 35,5% de los rezagados.

Apertura a modelos de colaboración basados en resultados (revenue/gainsharing)





Encontrar un socio experto para una IA bien gobernada

La mayoría de las organizaciones entiende que navegar por la complejidad de la IA requiere orientación experta.

A medida que la IA se integra profundamente en su infraestructura tecnológica, operaciones de negocio y planificación estratégica, el desafío pasa a ser construir una experiencia duradera.

Un socio experto combina modelos, herramientas, arquitecturas, gobernanza y conocimientos en sostenibilidad en un programa coherente, con principios de IA responsable incorporados en cada capa del diseño y la entrega.

Criterios recomendados para elegir un proveedor centrado en IA responsable:

01

Lecciones aprendidas al aplicar estrategias de IA en su propia organización

02

Arquitectura multi-LLM y multicloud para evitar dependencia de proveedores o restricción geográfica

03

Capacidad de integración de sistemas, ya que la IA no prospera en aislamiento

04

Herramientas de ROI y cálculo de costos para reducir la complejidad financiera

05

Gobernanza transparente de datos y modelos, incluyendo contratos, trazabilidad, recuperación y privacidad desde el diseño

06

Frameworks claros de equidad, responsabilidad y supervisión humana

07

Seguridad y protección, incluyendo red teaming, validación continua y respuesta ante incidentes

08

Conocimiento regulatorio que permita traducir normativas en estándares internos aplicables

09

Manuales de sostenibilidad aplicables, centrados tanto en eficiencia energética como en el empoderamiento del talento (para que la IA complemente, no reemplace)

10

Alianzas que generen un ecosistema de proveedores tecnológicos y hyperscalers

11

Conocimiento local que complemente la experiencia global

El liderazgo en IA es ahora sinónimo de liderazgo empresarial

Nuestra investigación global en IA, basada en la experiencia de más de 2.500 líderes senior, confirma lo que muchos ya intuimos: la inteligencia artificial ha pasado de estar en los márgenes a ocupar el centro de la creación de valor. Ya no es un habilitador de estrategia; la estrategia de IA es la estrategia.

Las organizaciones que tratan la IA como un motor de crecimiento —reconstruyendo sus bases en consecuencia y gestionando de forma consciente las implicaciones humanas— están tomando la delantera con decisión. Los datos demuestran que los líderes en IA superan al resto de las organizaciones en crecimiento, márgenes y resiliencia operativa, muchas veces de manera significativa. Alinean las estrategias de IA y de negocio de principio a fin, priorizan casos de uso de alto valor y son los primeros en actuar. El impacto temprano impulsa la reinversión, generando un efecto flywheel que acelera los resultados y la diferenciación competitiva.

Una de las características más llamativas es cómo están estructurados estos líderes. Operan cada vez más como empresas nativas en IA, donde los flujos de trabajo son rediseñados, la gobernanza se centraliza, la infraestructura es segura y escalable, y el talento experto es potenciado, no desplazado.

Los líderes construyen plataformas, no pilotos. Integran la IA en el núcleo del negocio, en lugar de acoplarla desde fuera. Se asocian en profundidad, gobiernan con rigor y escalan de forma responsable —y cosechan los beneficios.

De cara al futuro, es evidente que la IA se está convirtiendo en el sistema operativo de la empresa moderna. El crecimiento, los márgenes, la gestión del riesgo y el talento estarán cada vez más definidos por la capacidad para aprovechar la IA generativa, la Agentic AI y la IA soberana dentro de una arquitectura digital y de datos resiliente.

Además, la aparición de una fuerza laboral híbrida —donde humanos y agentes de IA operan en conjunto— es una realidad que no puede ignorarse. Reclutar, capacitar y gobernar no solo a las personas, sino también a los agentes de IA —y supervisarlos con eficacia— requerirá una nueva visión de liderazgo, gestión del cambio y diseño operativo.

Nuestra investigación global demuestra que el liderazgo en IA ya es inseparable del liderazgo empresarial. Al entrar en una nueva era de ventaja competitiva, las organizaciones necesitarán una visión audaz, una ejecución disciplinada y disposición para reinventarse. Aquellas que actúen con impulso, claridad y responsabilidad ampliarán rápidamente la brecha de desempeño.



[Visita nuestro sitio web para descubrir cómo NTT DATA puede ayudarte a trazar el camino hacia un futuro con IA.](#)

“ La responsabilidad en materia de IA ahora pertenece al directorio y exige una agenda a escala organizacional... Los líderes en IA ya están utilizando la inteligencia artificial para diferenciarse, crecer y reinventar la forma en que humanos y máquinas crean valor juntos.

Yutaka Sasaki, Presidente y CEO, NTT DATA Group



Explora los datos completos de nuestra investigación

La encuesta del Informe Global de IA 2026 representa un nuevo hito en investigación primaria y liderazgo de pensamiento por parte de NTT DATA. Muy pronto compartiremos nuevos hallazgos, análisis y perspectivas derivadas de estos resultados. Contáctanos para descubrir cómo nuestros datos globales —combinados con nuestra experiencia en consultoría y servicios — pueden ayudarte a impulsar el éxito de tu organización.

Acerca de NTT DATA

Nuestra investigación primaria abarcó 35 países en 5 regiones y se extendió a través de 15 industrias.

Se trabajó con una muestra equilibrada de 2.567 participantes a nivel global, compuesta por tomadores de decisión clave en empresas grandes del sector tecnológico (53%) y no tecnológico (47%), en su mayoría con cargos en el nivel C-suite.

América del Norte 421

Canadá: 75

EE. UU.: 500

América Latina 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

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

África 75

Sudáfrica: 75

La investigación en cifras

Áreas de especialización

CEO: **10%**
CAIO: **4%**
TI: **31%**
(5% ingenieros de software)
Seguridad de TI: **11%**
Digital: **6%**
Operaciones: **21%**
Soporte no-TI: **17%**
(legal, cumplimiento, riesgo, finanzas, RRHH, etc.)

Expertise

TI: **31%**
Operaciones: **21%**
CEO y/o CAIO: **14%**
Seguridad de TI: **11%**
Digital: **6%**
Legal, riesgo y cumplimiento: **6%**
Finanzas: **5%**
Recursos humanos: **3%**
Marketing: **3%**

Incluye:

Tomador de decisión principal o parte del equipo de toma de decisiones: **94%**
Influenciador de decisión o presupuesto: **6%**

Tamaño organizacional

2.501 to 5.000: **5%**
5.001 to 10.000: **11%**
10.001 to 15.000: **33%**
15.001 to 50.000: **34%**
+50.001: **17%**

Niveles de funciones

C-suite: **79%**
Vicepresidencias, directores y jefaturas: **15%**
Gerencia senior: **6%**

Composición del C-suite

CIO o CTO: **16%**
CEO: **10%**
COO: **8%**
CCO o CXO: **8%**
CDO: **6%**
CISO: **6%**
Chief Risk/Compliance/Legal Officer: **6%**
CFO: **5%**
CAIO: **4%**
CHRO: **3%**
CMO: **3%**
Chief Software Engineer: **2%**
Otros C-suite: **2%**

Industrias representadas

(15)
Automotriz: **11%**
Banca e inversiones: **12%**
Bienes de consumo: **7%**
Energía y servicios públicos: **4%**
Salud: **5%**
Educación superior e investigación: **5%**
Seguro: **11%**
Ciencias de la vida y farmacéuticas: **4%**
Logística, viajes y transporte: **5%**
Manufactura: **11%**
Minería y recursos naturales (incluyendo petróleo y gas): **7%**
Sector público: **4%**
Comercio minorista y comercio electrónico: **5%**
Cadena de suministro: **4%**
Telecomunicaciones, medios y tecnología: **5%**

Metodología de la investigación

Todo el contenido de la serie "Informe Global de IA 2026" se basa en datos de investigación obtenidos de manera independiente.

Los participantes fueron preseleccionados y seleccionados mediante muestreo aleatorio, con base en su influencia directa o indirecta en los requerimientos de IA de sus organizaciones, o por tener autoridad de decisión en esa área.

Los datos de la investigación se recopilaron a través de un cuestionario en línea aplicado entre septiembre y octubre de 2025. El trabajo de campo fue realizado por STRAT7 Jigsaw, firma internacional de análisis estratégico e inteligencia de mercado, conformada por un equipo senior especializado.

La integridad, validación y análisis de los datos fueron gestionados por el equipo interno de Investigación Primaria y Benchmarking de NTT DATA. Los datos y valores atípicos fueron validados junto con STRAT7 Jigsaw, en cumplimiento con las normas, metodologías y mejores prácticas de la industria de investigación.

El conjunto de datos completo se presenta con un nivel de confianza del **99%** y un margen de error del **3%**.

Diciembre 2025

Cumplir con decisión el mandato de la IA

NTT DATA es uno de los principales proveedores mundiales de inteligencia artificial e infraestructura digital, con capacidades únicas en IA empresarial a gran escala, cloud, ciberseguridad, conectividad, centros de datos y servicios de aplicaciones.

Estamos comprometidos con acelerar el éxito de nuestros clientes e impulsar un impacto positivo en la sociedad mediante la innovación responsable. Nuestro portafolio integral de servicios y soluciones de IA — completo y de extremo a extremo — integra modelos, datos y plataformas, ecosistemas seguros, así como frameworks de gobernanza, cumplimiento y ética.

Diseñamos ecosistemas de IA para organizaciones de todos los sectores. Nuestro Smart AI Agent™ Ecosystem vincula agentes específicos por industria con procesos de negocio reales.

Gracias a nuestra experiencia local y alcance global, somos el socio ideal para ayudarte a convertir la estrategia de IA en tu estrategia de negocio y avanzar hacia un estado nativo en IA.



Visita nttdata.com para obtener más información.

NTT DATA es una empresa global de más de 30.000 millones de dólares en servicios de negocio y tecnología, líder en inteligencia artificial e infraestructura digital. Aceleramos el éxito de nuestros clientes y generamos un impacto positivo en la sociedad mediante innovación responsable. Como Global Top Employer, contamos con expertos en más de 70 países. NTT DATA forma parte del Grupo NTT.



