

Banco AI-First: el nuevo paradigma bancario

Congreso de Acceso a Servicios Financieros y
Medios de Pago

6 de marzo, 2026

**Aso
Ban
Caria**

Los bancos gastan más, pero crean menos valor: el sistema está agotado

Una década de inversión digital ha generado automatización, no transformación

Los bancos han invertido mucho en tecnología...

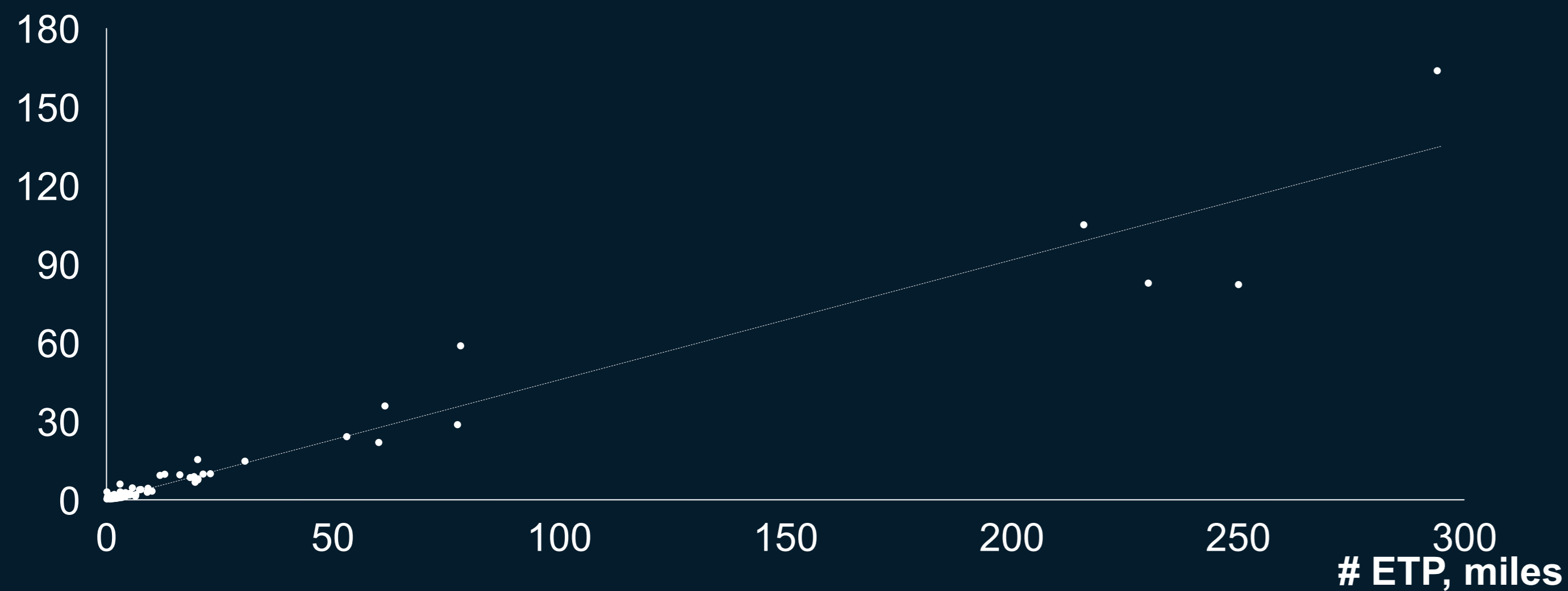
El gasto en TI como porcentaje de los ingresos ha estado creciendo un +8% CAGR

<30% de esas inversiones tecnológicas crean valor real

La productividad no mejora: vemos una alta correlación entre el crecimiento y el aumento del número de empleados

Correlación entre ingresos y número de empleados en bancos estadounidenses, 2023

Ingresos, miles de millones de dólares



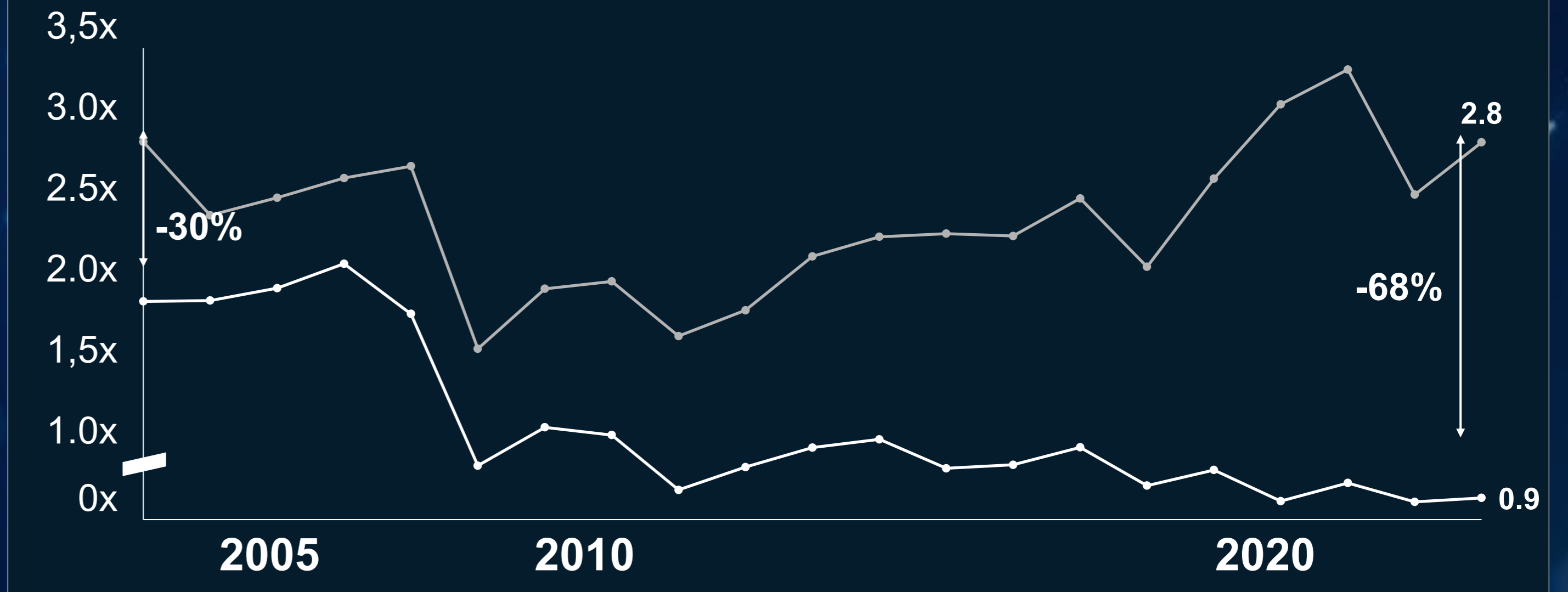
... pero los mercados están perdiendo la fe en ellos

Los bancos enfrentan desafíos a medida que las transformaciones no cumplen sus promesas y aumentan las preocupaciones sobre la eficiencia de las inversiones en tecnología

El creciente escepticismo del mercado refleja dudas sobre la capacidad del sector para generar valor sostenible a largo plazo

Relación precio/valor contable, 2003-23

Relación precio-valor contable



- La industria está invirtiendo más que nunca pero entregando menos que antes
- El modelo ha llegado a sus límites: AI-First es la siguiente inflexión.

Dos caminos para la IA en la banca: eficiencia incremental o reinvencción sistémica

Los futuros líderes no solo implementarán IA: reconstruirán sus bancos en torno a ella

La IA como herramienta para la eficiencia

- Enfocado en la productividad y optimización de costos
- Los chatbots y los copilotos GenAI mejoran los resultados locales
- Pilotos dispersos y pruebas de concepto en todas las funciones



10-15%

De mejora en el rendimiento pero refuerza los silos y la lógica operativa existentes

Mejores operaciones, misma institución

Los bancos que priorizan la IA como sistemas inteligentes

- Los dominios se reinventan de extremo a extremo, impulsados por agentes de IA
- Colaboración humano-agente integrada en todos los flujos de trabajo
- Gobernanza, datos y riesgo integrados en un único tejido operativo



50-75+%

De productividad se desbloquea y crea una empresa adaptable y que se mejora a sí misma

Un nuevo modelo operativo, no una herramienta

La evolución estructural hacia un banco que prioriza la IA

Banco tradicional...

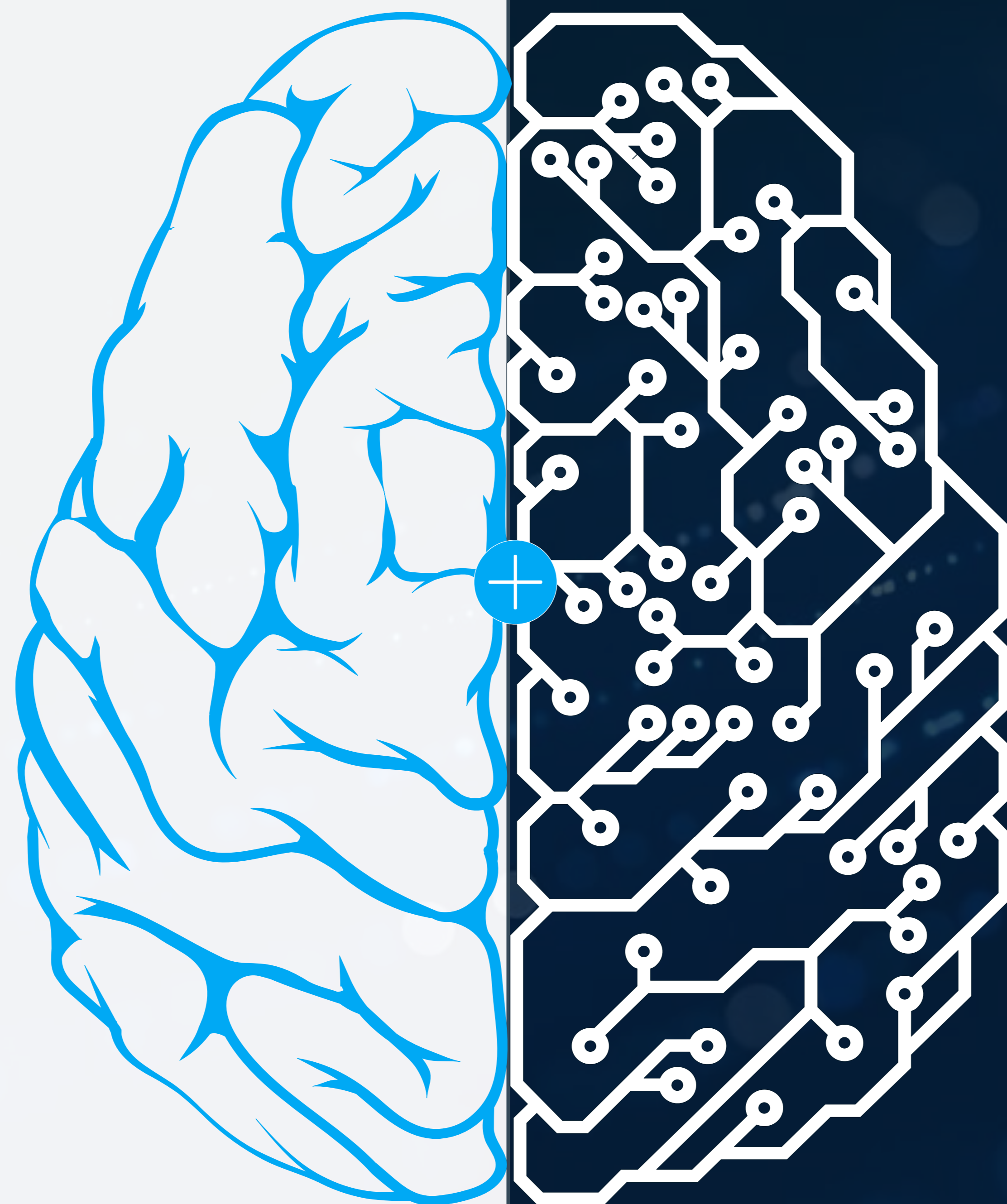
Valor fragmentado: pilotos y casos de uso aislados

Gestión reactiva: control a posteriori

Silos funcionales: negocios, tecnología y analítica aparte

Fuerza laboral compuesta exclusivamente por humanos, limitada por la capacidad

Sistemas rígidos: núcleos envejecidos, supervisión manual



Banco con IA como prioridad...

Valor de extremo a extremo: dominios empresariales responsables de los resultados y las pérdidas y ganancias

Gestión adaptativa: aprendizaje continuo y previsión

Modelo basado en decisiones: propiedad y responsabilidad de principio a fin

Fuerza laboral híbrida: humanos y agentes de IA que colaboran las 24 horas del día, los 7 días de la semana

Sistemas en evolución: arquitecturas que aprenden, se gobiernan y se renuevan

Desarrollamos equipos hiper-productivos con humanos en el centro

45 empleados digitales más, sin aumentar la nómina

Una fuerza laboral aumentada por IA



Agente Extractor

Lee contratos, estados financieros, notas y documentos escaneados; **no se cansa y no se salta páginas**

Agente Analista Financiero

Calcula **EBITDA, deuda neta, covenants y ratios** siempre con la misma fórmula, sin errores de Excel

Agente de Noticias y Riesgo Externo

Vigila **noticias, registros públicos y datos sectoriales**; avisa si algo externo cambia el perfil de riesgo del cliente

Agente Crítico (Challenger)

Su trabajo es **desconfiar**: busca inconsistencias y bloquea recomendaciones débiles antes de que lleguen al comité

El impacto no proviene del uso de IA, sino de rediseñar la empresa en torno a ella

La paradoja de GenAI: la adopción sin transformación aporta poco valor



Alta adopción

...han implementado GenAI en al menos una función...

Bajo impacto

...reportan que no hay impacto material en el EBITDA ni en la productividad

¿Por qué?

- La mayoría de las organizaciones tratan a GenAI como una herramienta, no como un rediseño sistémico
- Los pilotos se multiplican, pero los facilitadores estructurales (gobernanza, datos, modelo operativo y talento) siguen siendo los mismos
- El resultado: eficiencia aislada, no inteligencia institucional

El camino para convertirse en un banco que prioriza la IA se desarrolla en cuatro etapas estructurales

■ Resultado

1

Definir la visión

De la ambición tecnológica a la empresa aspiración

- Establecer una visión clara de IA-First basada en resultados comerciales
- Evaluar la preparación en cuanto a liderazgo, datos y gobernanza
- Diseñar un plano de control central para la transformación (datos, riesgo, modelo operacional)

Ambición compartida, propiedad clara y base de gobernanza

2

Reimaginar el primer dominio

De casos de uso a sistemas de decisión rediseñados

- Seleccionar un dominio de alto valor (por ejemplo, crédito, incorporación, cobros).
- Reconstruir flujos de trabajo de extremo a extremo **como cadenas de decisiones impulsadas por IA.**
- Incorporar la colaboración entre humanos e IA y KPI mensurables

Una prueba tangible y operativa del nuevo modelo

3

Escalar y conectar

De aislado del éxito al impacto sistémico

- Replicar el modelo en otros dominios utilizando facilitadores compartidos
- Integrar la gobernanza, los datos y el ciclo de vida del modelo en una sola estructura
- Establecer mecanismos de retroalimentación y evolución continua

Coordinación a nivel empresarial y aprendizaje compuesto

4

Institucionalizar la inteligencia

De programa de transformación a organización de autoaprendizaje

- Descentralizar las capacidades a las unidades de negocio dentro de una política y supervisión claras
- Transiciónar de la gobernanza del control a la observabilidad
- Adaptar continuamente la estrategia, los KPI y la arquitectura a la evolución tecnológica

El banco evoluciona de forma autónoma: la IA se convierte en la lógica operativa

McKinsey
& Company

