BOSTON CONSULTING GROUP

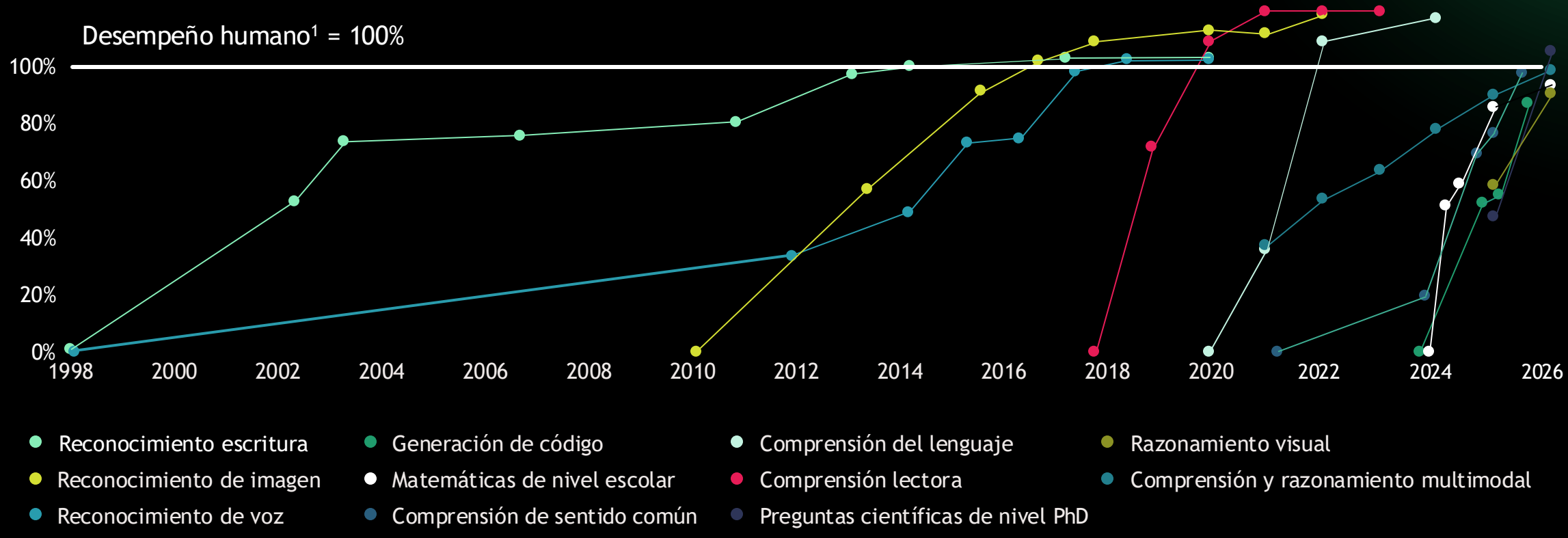
La revolución de la IA: ¿Está la banca global preparada?



22 DE OCTUBRE DE 2026

Las capacidades de IA se han acelerado de forma extraordinaria, alcanzando o superando el desempeño humano en tareas cognitivas

Desempeño de IA de última generación en pruebas comparativas, relativo al desempeño humano



1. El desempeño humano se define como el desempeño promedio de un trabajador con habilidades medias
Fuente: Contextual AI; TIME

El ‘córtex frontal’ de la IA ha surgido con la IA agéntica

Observar, razonar, planificar y actuar de forma autónoma

Recopilar datos, evaluar sistemas, recordar tareas y estados

CÓRTEX FRONTAL | ABDUCTIVO

IA agentica y ejecución

Definición de objetivos, orquestación y control ejecutivo

Decisiones y consecuencias, priorización y recomendaciones

HEMISFERIO IZQUIERDO | DEDUCTIVO

IA predictiva y optimización

Especializadas, altamente estructuradas

Lógica, análisis y procesamiento basado en reglas

Limitado a un espacio de problema específico



HEMISFERIO DERECHO | INDUCTIVO

IA generativa y creatividad

Creación de contenido, razonamiento cualitativo

Imaginación, asociaciones y pensamiento holístico

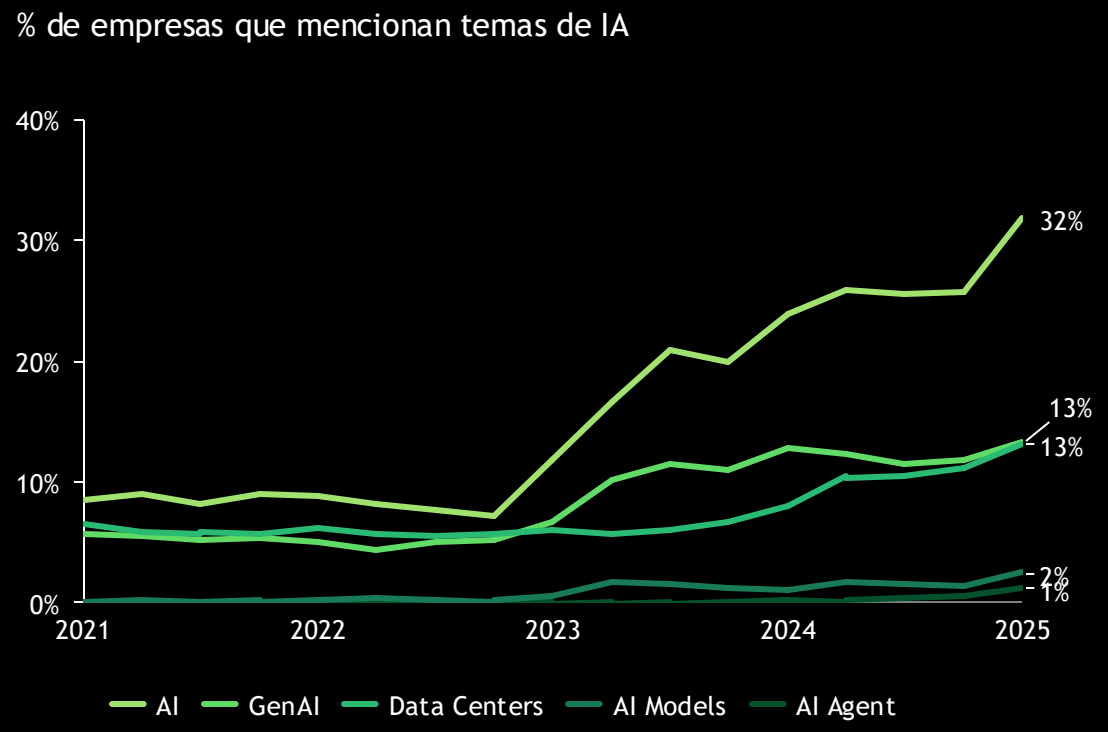
Resultados sin límites, estocásticos e improvisados

HIPPOCAMPUS | MEMORY

Data Platforms

La IA genera enorme entusiasmo en el mercado, y cada vez más empresas invierten en ella y la priorizan en sus agendas

Los CEO mencionan cada vez más la IA en loa informes de resultados y planes estratégicos



Las empresas invierten en IA como prioridad estratégica

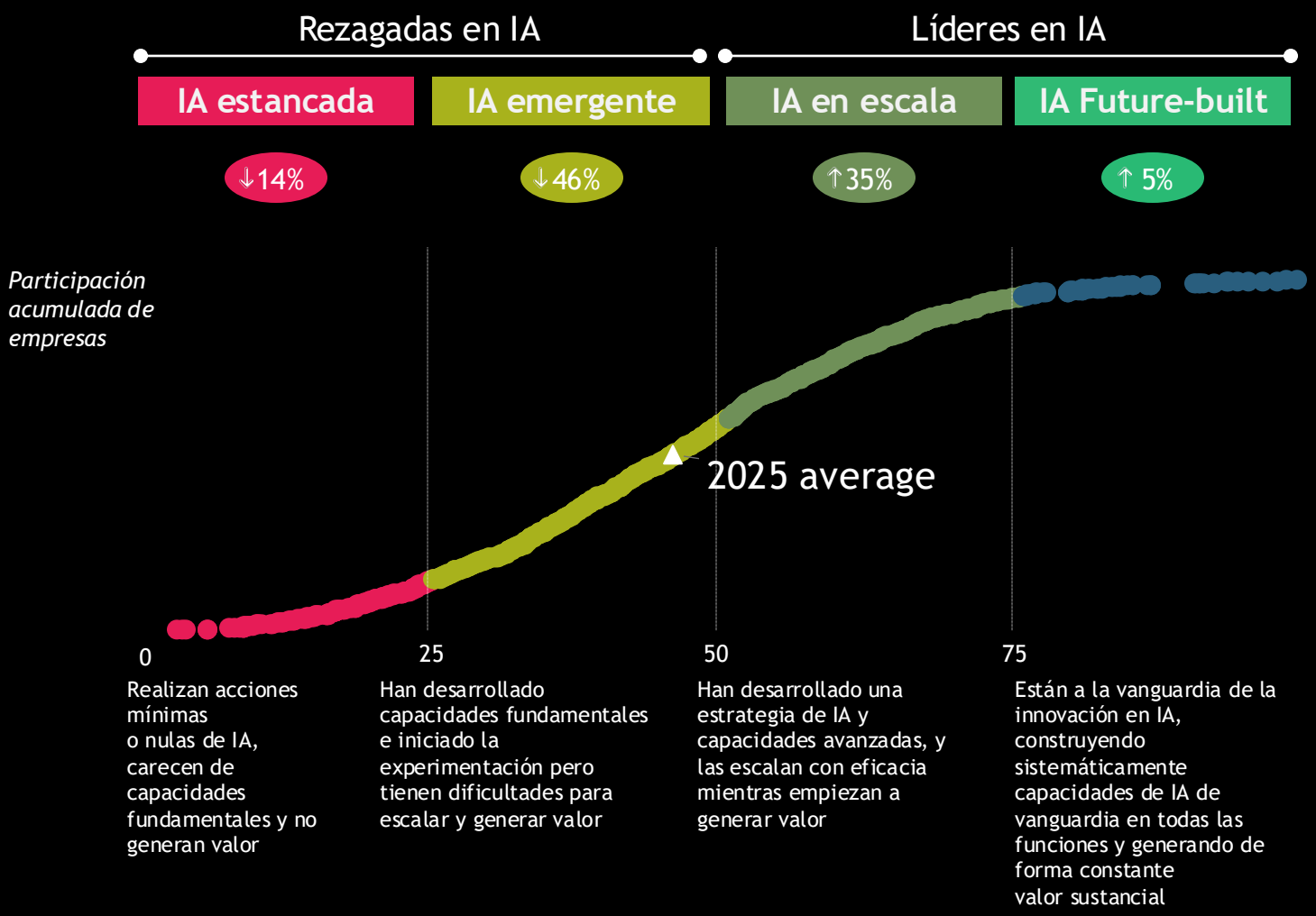
60% **de aumento** en la **inversión en IA proyectada** en los próximos 3 años

33% **de las empresas** planean **invertir USD 25 M+ en** IA

>50% del total de **capital de riesgo** se destinó **a IA**

Nota: 1. El análisis se basa en ~4.500 empresas globales

La IA transforma los negocios más rápido que nunca, pero el 60% de las empresas se rezaga



Valor alcanzado por las empresas AI Future-built

- **1.7x** Crecimiento de ingresos
- **5.3x** TSR a 1 año (retorno total para el accionista)
- **2.7x** Retorno sobre el capital invertido
- **1.6x** Margen EBIT
- **3.5x** Patentes

Fuente: experiencia de BCG

Los líderes en IA se enfocan en 5 factores clave de éxito



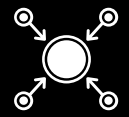
Alineación estratégica

- IA al servicio de las prioridades empresariales, en apoyo de sus objetivos corporativos
- Anclada en un problema de negocio alineado con las iniciativas estratégicas clave
- La IA puede alterar la cadena de valor: hay que pensar cómo la IA cambia la estrategia



Foco en oportunidades selectas de alto ROI

- Pocas oportunidades transformadoras, concentradas en reconfigurar 3-4 funciones
- Foco en resultados, no en 100 "casos de uso" dispersos en la organización
- Gestión por métricas, con foco en la creación de valor



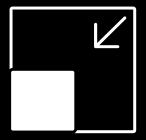
Dirección liderada por el negocio

- Ambición estratégica desde la cúpula, con patrocinador comprometido y liderazgo del CEO
- Gobierno claramente definido, con demos y participación de líderes de negocio
- Mucho tiempo dedicado a la formación de líderes



Estructura orientada al valor

- Enfoque integral para cambiar el modelo operativo con el poder de "Humano+IA"
- 10% del esfuerzo en IA, 20% en tecnología, 70% en personas y procesos
- Fuerte foco en la adopción con equipos de tecnología y de negocio/entrega integrados



Inversión en infraestructura y datos flexibles

- Arquitectura flexible que evoluciona con el cambio tecnológico y crea opciones
- Construcción con mentalidad de producto, desplegable a escala y con rapidez
- Entrega de valor simultánea y ampliación de capacidades—se refuerzan mutuamente

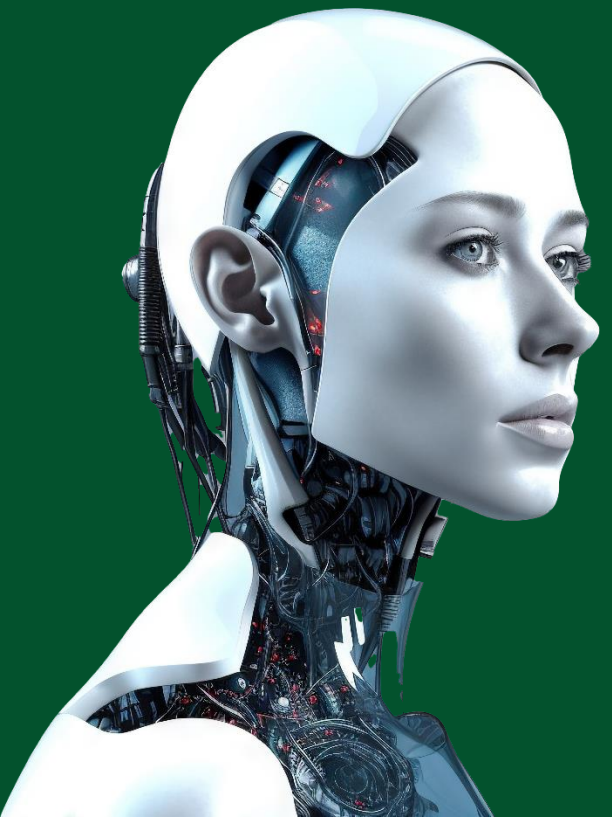
El desafío real está en la transformación a escala con IA

Lecciones aprendidas de transformaciones a escala realizadas en clientes de instituciones financieras:

- Los desafíos de una transformación a escala difieren de los desafíos encontrados en la etapa de PoC
- La transformación a escala implica una evolución del modelo operativo de la organización y de su manera de trabajar


La mayoría del esfuerzo para crear valor con IA está asociado a cultura, personas y procesos
10%
Algoritmos
Modelos de (Gen)IA
20%
Tecnología / IT
Plataformas de datos, calidad y disponibilidad de datos
Herramientas de visualización
70%
Procesos, Personas y Cultura
Formas de trabajar y diseño de procesos de negocio
Enfoques programáticos
Diseño organizacional
Talento y capacidades
Gestión del cambio y comunicación

5 aprendizajes a considerar en el *journey* de IA



1 **La IA es un medio para un fin**
A nivel de estrategia, debe estar relacionada con el ROI

2 **Se trata de programas de transformación**
Cambio de mindset en empresas de casos de uso a programas de transformación del modelo operativo con AA/IA

3 **La gobernanza y controles son clave para mitigar costos y riesgos**
Es fundamental incorporar la supervisión de costos en la gobernanza desde el principio (ej: costo de tokens), para llevar así AI a escala

4 **Relaciones estratégicas como habilitadores**
Desarrollan un ecosistema de partners para gestionar desafíos complejos y de rápida evolución

5 **Las capacidades internas y los datos propietarios son clave**
Los modelos son cada vez más un commodity; el aprendizaje de todos en la org. y los datos propietarios son la verdadera ventaja competitiva

La IA transforma la economía bancaria al escalar la eficiencia y el crecimiento y redefinir la experiencia

Eficiencia operativa
Costos más ligeros

Reducción potencial de plantilla:

- ***30-50%*** → **Front office:** foco en relaciones y negociación, tareas estándar automatizadas y menor costo de servir
- ***60-80%*** → **Middle office:** gestión de excepciones y estrategia
- ***25-70%*** → **Back office:** supervisión de agentes, criterio y decisiones complejas

- 75-90% menos costo de servir con banca conversacional
- 20-40% ratio costo-ingreso global

Efectividad comercial
Crecimiento a escala

Beneficios de la adopción de la IA

- ⬇ 50-60% Tiempo de conversión
- ⬆ 4-5x Carga del Ejecutivo
- ⬆ 20-30% Negocio generado
- ⬆ 30-150% Leads generados

Experiencia del cliente
Redefinir la banca

Beneficios de la adopción de la IA

- 90-95% menos tiempo de espera, con servicio casi en tiempo real
- Interacciones por voz hiperpersonalizadas integradas en su día a día
- Banca conversacional sin apps, fluida, con un NPS igual o superior

Back office programable

- TAT / SLA diferenciados por segmento

1. Experiencia y análisis de casos de BCG

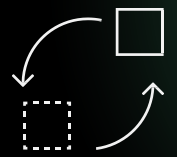
3 tipos de iniciativas para impulsar IA a escala…



DEPLOY Desplegar …

… soluciones de IA existentes para lograr ganancias de productividad individual

- Resúmenes de reuniones
- Redacción de notas
- Elaboración de *dashboards*
- Gestión de calendario
- Depuración de datos



RESHAPE Reconfigurar …

… funciones críticas para lograr mejoras significativas en procesos E2E en eficiencia y efectividad

- Atención al cliente
- Desarrollo de software
- Marketing
- Riesgos & Fraude
- Operaciones de back-office

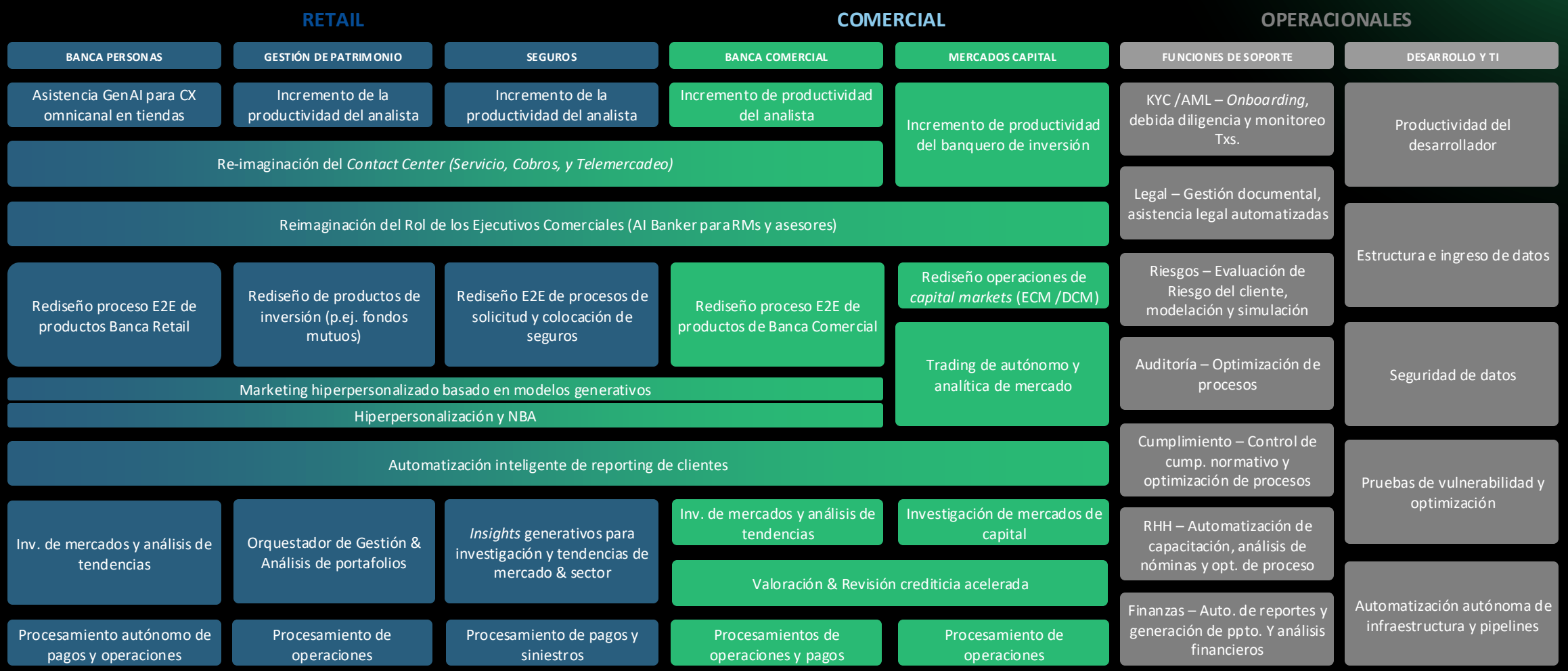


INVENT Inventar …

… nuevos productos y servicios para construir una ventaja competitiva de largo plazo

- Reinvención de la experiencia del cliente
- IA integrada en productos
- Monetización de datos
- Servicios impulsados por IA

… múltiples casos de uso para transformar las funciones E2E de la banca



Un enfoque basado en casos de uso permite a las organizaciones construir capacidades de forma gradual y generar valor



Definir la visión y establecer las bases

Probar el método y entregar valor aplicado



Probar y refinar el modelo en casos de uso acotados, vía un equipo "core" capacitado mediante aplicación práctica

Madurar y optimizar las bases



Refinamiento vía nuevos casos de uso

Centro de Excelencia maduro

Mayor número de equipos activos

Captura de economías de escala

Aprovechamiento de acciones de remediación para futuros casos de uso

Consolidar y escalar



Aceleración en la entrega de las próximas oleadas de casos de uso

Organización madura y preparada para gestionar acciones de remediación

Organización proactiva respecto a la calidad

La calidad de los datos forma parte del día a día (BaU - Business as Usual)

Creación de valor a través del despliegue sucesivo de casos de uso

6 apuestas transformacionales en banca destacan por su mayor capacidad para generar valor

#s según Experiencia BCG en Banco Centroamericano

1 Distribución agéntica

Atención y venta con productos y mensajes personalizados

Valor: 6 - 10 M USD

2 Re-imaginación del Centro de Contacto

Servicio, Telemercadeo & Cobranzas

Valor: 6 - 9 M USD

3 Software Development Life Cycle (SDLC)

Transformación del proceso de desarrollo de Software

Valor: +5 M USD

4 Operaciones Agénticas

Transformación E2E de procesos *back*

Valor: 6 - 9 M USD

5 AI Fraud

Agentes para detección, prevención y manejo del fraude

Valor: +2 M USD

6 Marketing 1:1

Contenidos personalizados a micro-segmentos de cliente

Valor: +1 M USD

La distribución agéntica se basa en 3 capacidades complementarias

01

Banca Móvil de clase mundial

Capacidades digitales end-to-end con enfoque omnicanal



Genera tráfico, *engagement* y principalidad digital

02

Hiper Personalización a escala

Mensaje correcto, cliente correcto y momento correcto



Maximiza cada interacción convirtiendo datos en revenue y principalidad

03

Agentes Conversacionales

Advisory 24/7 sin intervención humana. Venta y servicio a escala



Convierte el tráfico en valor y *advisory* para el cliente

IA para generar *insights*, asistir a ejecutivos, e incrementar la capacidad de los Centros de Contacto

Atención al cliente del pasado → **Atención al cliente de vanguardia**

Totalmente dependiente al agente



Motor de insights

CALLSIGHT



Generación de Insights y patrones con inteligencia artificial, como insumo para mejorar operativa de los centros de contacto

Integración

Asistencia en tiempo real

BUDDY

Ejecutivos potenciados con información basada en IA para apoyarlos, aumentando su productividad y efectividad



Agentes inteligentes virtuales

genie AI



Agentes de voz/chat virtuales capaces de orquestar distintas interacciones con clientes a través de canales, reduciendo la cantidad de agentes humanos empleados

Solución BCG para acelerar la transformación del *contact* center

Los líderes están apostando fuertemente hacia el concepto de factoría agéntica, llevándolos a desbloquear mayores niveles de productividad

La MAYORÍA de empresas están aquí



IA-Asistida

"Los copilotos me ayudan a ir más rápido

- Copilotos dentro de flujos de trabajo existentes
- Mejoras de productividad individual
- Poco contexto de sistema / orquestación



IA-Integrada

"Conoce mi contexto y mi ecosistema

- Se conecta a docs / tickets / logs
- Activa herramientas para generar resultados básicos
- Los humanos aún ensamblan el proceso



AI-Driven

"Termina antes de que le pregunte

Procesos multipaso automatizados E2E

Equipos pequeños, ciclos rápidos, mayor calidad

Humanos fijan objetivos / guardails (Harness Engineering) y revisan



IA autónoma (*dark factory*)

"La IA ejecuta el trabajo, los humanos lo gobiernan

- Herramientas de IA siempre activas impulsan la producción sin intervención humana
- Los humanos se enfocan en estrategia y supervisión

Bajo — *Grado de Automatización y de Productividad Incremental* — *Alto*

La IA presenta oportunidades significativas, pero viene acompañada de nuevos riesgos que deben ser mitigados

Personalización
Personalización a gran escala puede lograrse a través de experiencias omnicanal

Eficiencia operativa
Automatizar tareas repetitivas para RMs, call center & back office (ej. co-pilot de programación para reducción de gastos)

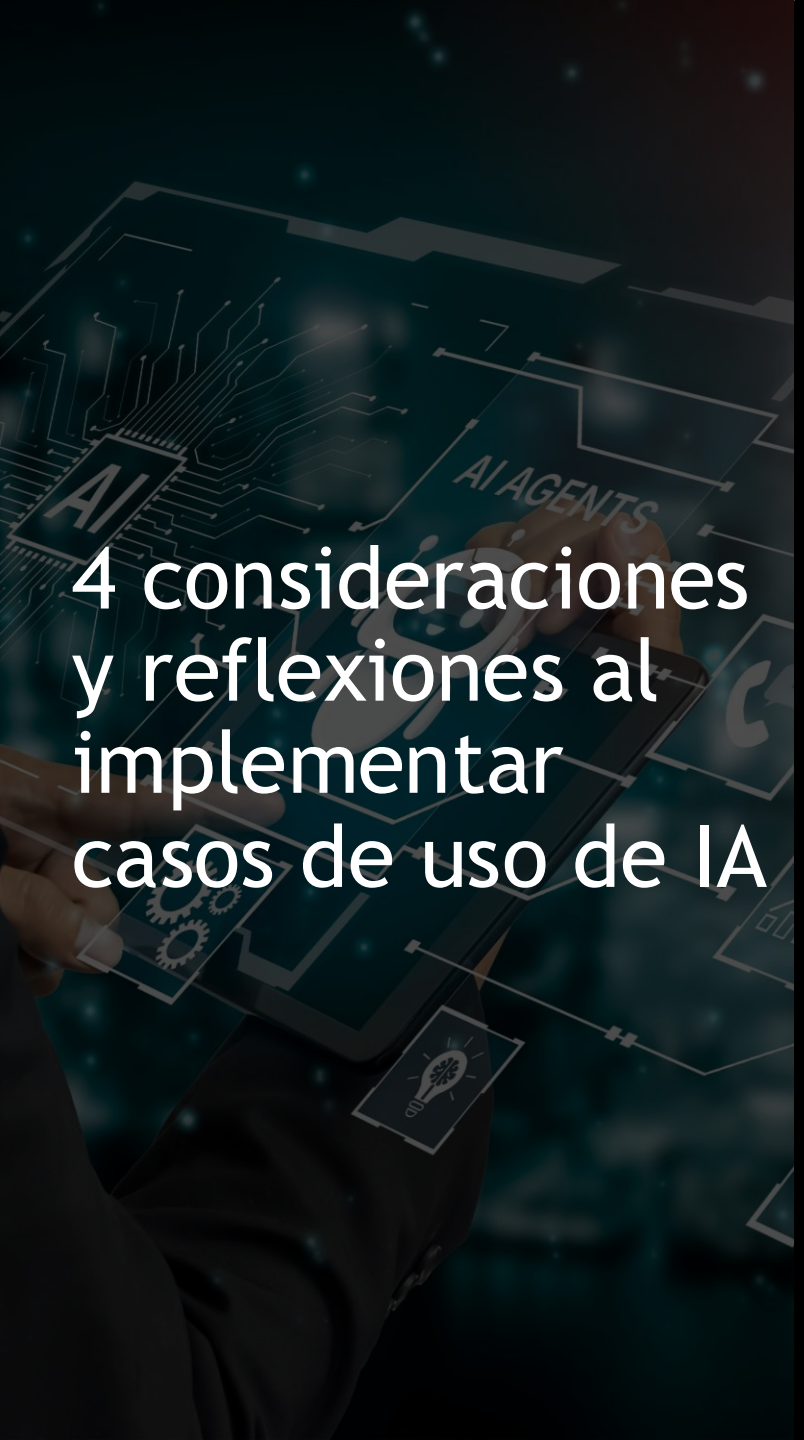
Desarrollo de productos
Creación de nuevos productos y servicios a medida habilitando mejores ofertas para clientes

IA transformará el panorama bancario generando oportunidades para la innovación, pero también nuevos vectores de riesgo

Ingeniería social
Ataques realizados a través de la interacción humana para extraer información que conduce a la violación de datos sensibles

Fraude
Generación de contenido engañoso o mal uso de datos sensibles para realizar fraude a clientes con fines financieros

Manipulación
Creación de noticias o predicciones de mercado falsas que pueden manipular los precios de las acciones y engañar a inversionistas



4 consideraciones y reflexiones al implementar casos de uso de IA

El costo de la IA debe optimizarse desde el inicio para que la operación a escala produzca eficiencias reales

- Hoy: “cuánto me cuesta implementar IA?”
- Mañana: “Cuánto me esta costando no haber iniciado antes?

La arquitectura debe pensarse como jerarquía de agentes, no como un agente único que lo resuelve todo

- Múltiples agentes trabajando entre sí para la optimización de procesos
- No hay que apuntar hoy a agentizar todo

La IA no reemplaza el juicio humano, lo escala

- La IA resuelve el mayor volumen, y el humano interviene en casos más importantes
- La solución de IA no es una “caja negra”, se complementa con “humans-in-the-loop”

La IA no es una feature más — es la nueva forma de construir una relación con el cliente

- Esto es un viaje largo, no un sprint — el 10% es el modelo, el 90% restante es tecnología, procesos y personas, y ahí es donde realmente se gana valor con una transformación con IA

Gracias

