



The AI-Powered Banking Shift



La Inteligencia Artificial como una nueva infraestructura tecnológica

La aparición de una nueva tecnología de propósito general

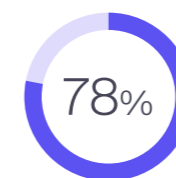
La inteligencia artificial está dejando de ser una innovación más dentro de la agenda tecnológica para comenzar a comportarse como una tecnología de propósito general, es decir, **como una infraestructura sobre la que se reorganiza la actividad económica**. Este cambio implica pasar de entender la IA como una herramienta aplicable a casos concretos, a reconocerla como una competencia transversal que redefine la forma en que operan las organizaciones.

Tecnologías como la electricidad, la computación o internet no transformaron las economías por sus aplicaciones iniciales, **sino por su aptitud para integrarse de forma progresiva en múltiples sectores y convertirse en capas estructurales del sistema productivo**. En cada uno de estos casos, el impacto real se produjo cuando dejaron de ser percibidas como innovaciones aisladas y pasaron a formar parte del funcionamiento básico de las empresas.

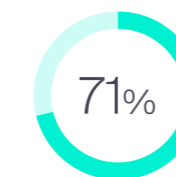
La IA sigue esa misma trayectoria. A diferencia de otras tecnologías, no está limitada a un dominio específico, sino que puede aplicarse en cualquier contexto donde existan datos, decisiones o procesos. Esto incluye prácticamente la totalidad de la actividad económica. Su valor, por tanto, no reside en prácticas o usos individuales, sino en su **capacidad para amplificar funciones como analizar, predecir, decidir y ejecutar, actuando como un multiplicador transversal de competencias**.

Popularización de la IA en organizaciones

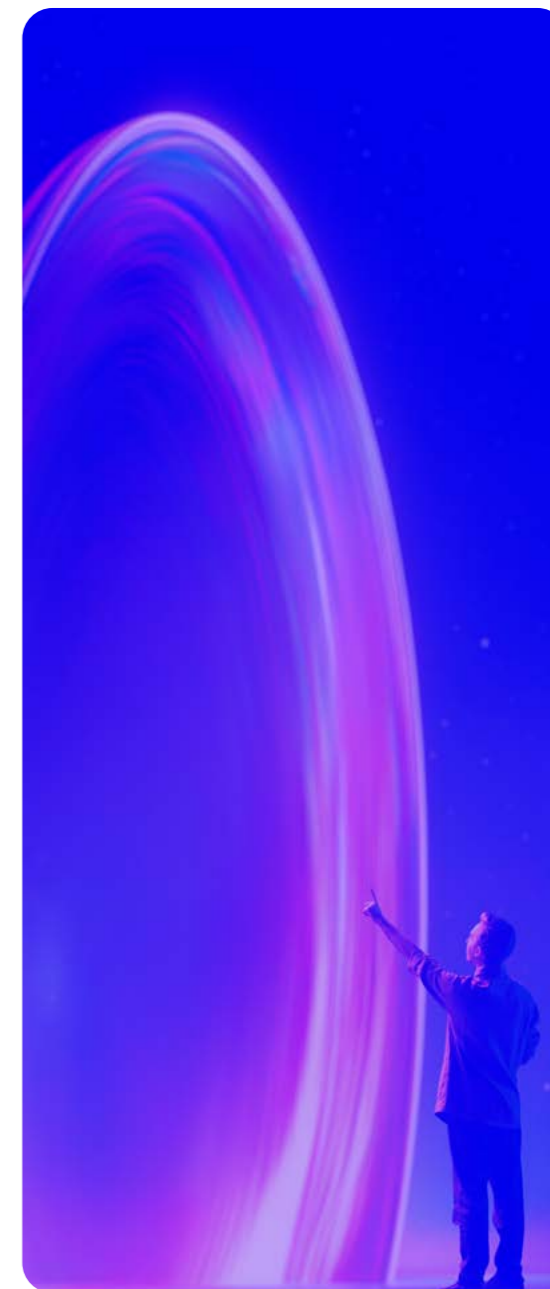
La penetración ha pasado del 20% en 2017 **al 78%**, pero solo el **7%** ha logrado una integración plena



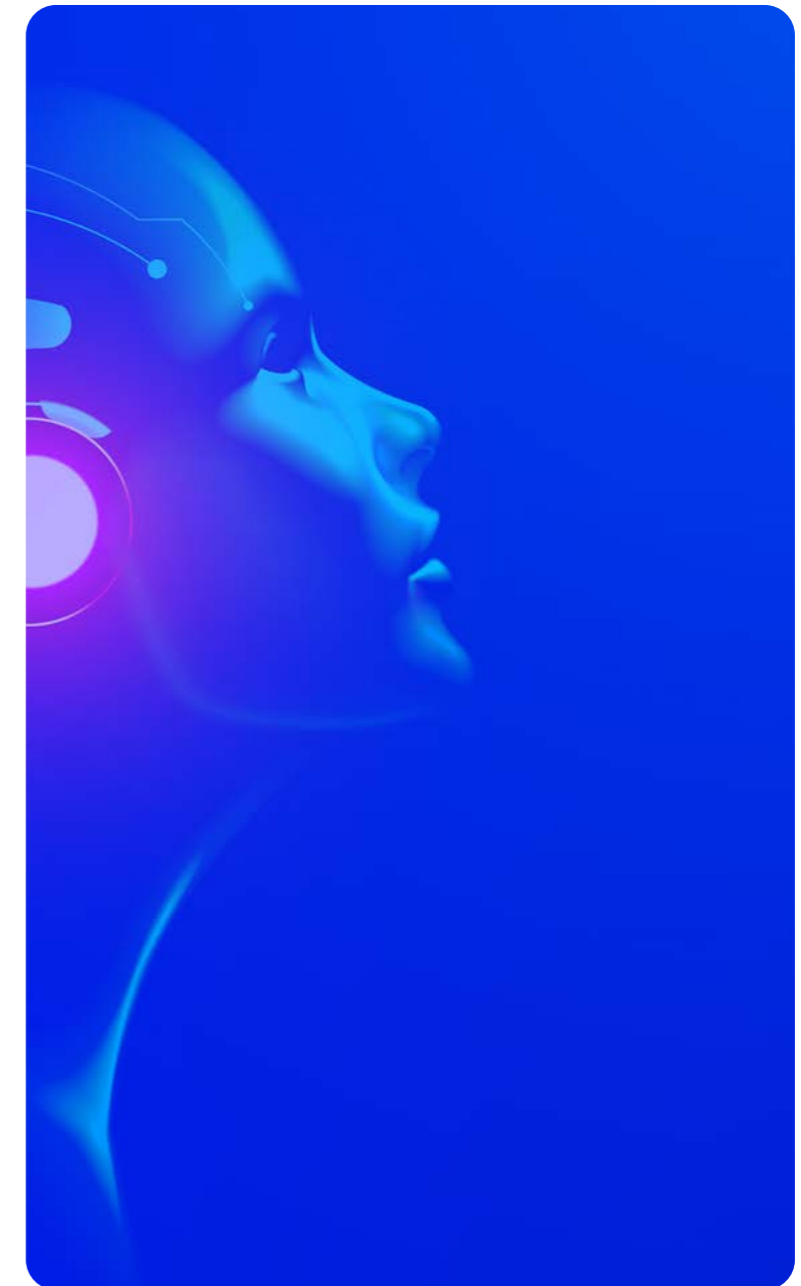
En 2025, **el 71%** de las entidades ha usado Gen AI para, al menos, una función



En pocos años, la IA ha pasado de estar confinada a entornos especializados a integrarse en operaciones empresariales a escala, formando parte de funciones críticas en organizaciones de todos los sectores. El hecho de que **el 78% de las organizaciones ya la utilicen en al menos una función de negocio refleja no solo su adopción**, sino su progresiva normalización como componente operativo.



La IA sigue el mismo camino que otras GPTs



El impacto conjunto y acumulado de todas las olas tecnológicas sobre la economía entre 1900 y 2018 sigue un patrón: **más tecnología produjo más riqueza sin destruir empleo de forma estructural**



La paradoja de la IA: la adopción se acelera, el valor no

Solo el **8% de las organizaciones ha logrado escalar la IA más allá de pilotos o casos de uso marginales** para generar impacto económico real. **El 92% restante usa IA, pero no la ha convertido en ventaja competitiva.** Esta brecha entre adopción y transformación es la paradoja definitoria del momento actual.

Esta responde, en gran medida, al nivel de profundidad con el que la IA se está integrando. **Los casos de uso que más rápidamente se han adoptado son también los menos transformacionales.** Si bien mejoran la productividad individual, reducen tiempos operativos y generan eficiencias claras, su impacto tiende a ser incremental y disperso.

El verdadero potencial de la IA emerge en un tipo distinto de aplicaciones, todas **aquellas que reconfiguran procesos de extremo a extremo, intervienen en decisiones críticas y alteran el patrón** bajo el cual fluye el trabajo dentro de la organización. Estas aplicaciones son las que impactan directamente en las principales palancas de valor, pero también son significativamente más complejas de implementar.

Requieren **rediseñar la arquitectura tecnológica, estructurar los datos de forma coherente, establecer nuevos modelos de gobernanza y coordinar múltiples funciones** bajo una lógica integrada.

Como resultado, se está consolidando una brecha creciente entre adopción y cambio. **Muchas organizaciones utilizan IA, pero pocas han logrado integrarla en el núcleo de su modelo operativo.** La tecnología está presente, pero no plenamente incorporada en la forma en que se toman decisiones y se ejecutan procesos clave.

El sistema financiero se está dividiendo entre:

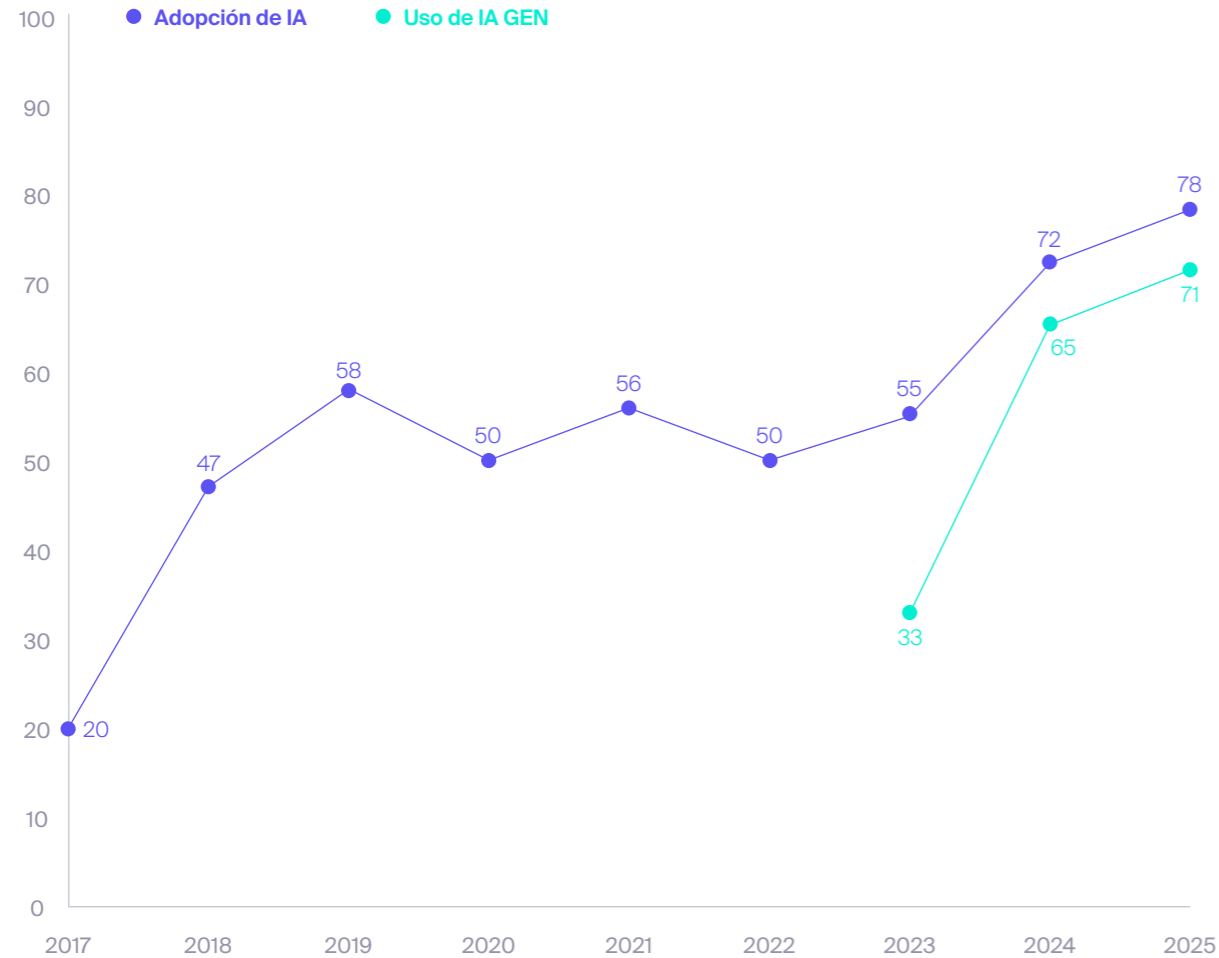
- Instituciones que integran la IA en su núcleo y aprenden a escala
- Instituciones que adoptan la IA pero permanecen estructuralmente inalteradas

Esta brecha determinará quién captura el valor, quién controla al cliente y quién se vuelve invisible en el sistema.



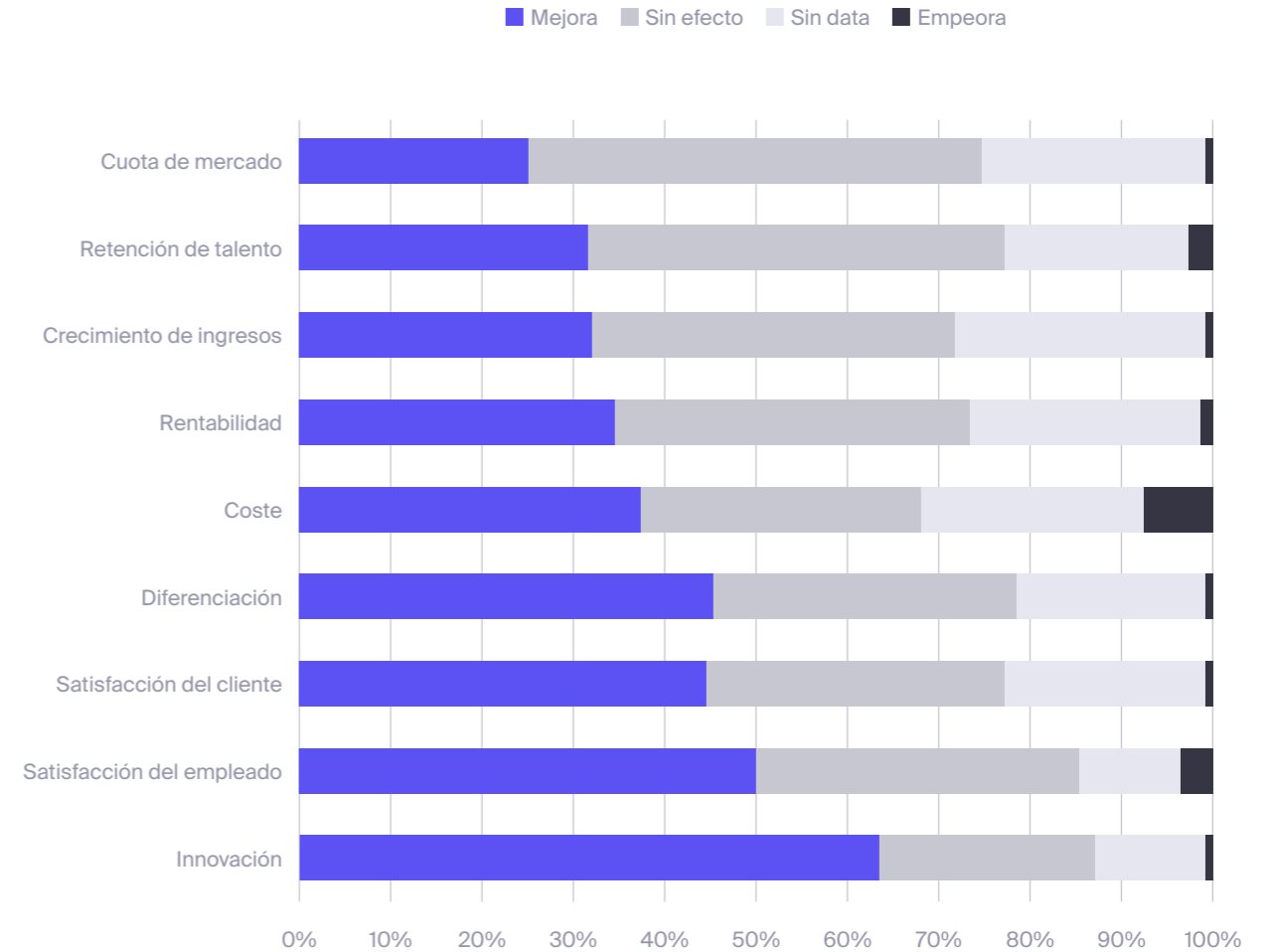
El fenómeno que define el momento actual

Adopción alta y acelerando (%)...



Casi el 80% de empresas ya usa IA en al menos una función, sin embargo, **un 80% de empresas no reporta creación de valor significativa a través de su adopción**

...pero con valor concentrado en la periferia (%)



La IA mejora innovación (64%) y satisfacción, pero **su impacto en rentabilidad (36%), ingresos (33%) o cuota de mercado (25%) es inferior**

Servicios financieros en la era de la IA

Los servicios financieros no están adoptando la IA; están convergiendo con ella

No todos los sectores son igualmente susceptibles al impacto transformador de la IA. La profundidad de la disrupción en una industria depende, en última instancia, **de cuánto de su actividad central es procesamiento de información, de cuán estructurados y abundantes son sus datos, y de cuánto de su cadena de valor descansa en tareas que la IA puede ejecutar con ventaja cognitiva** sobre el ser humano.

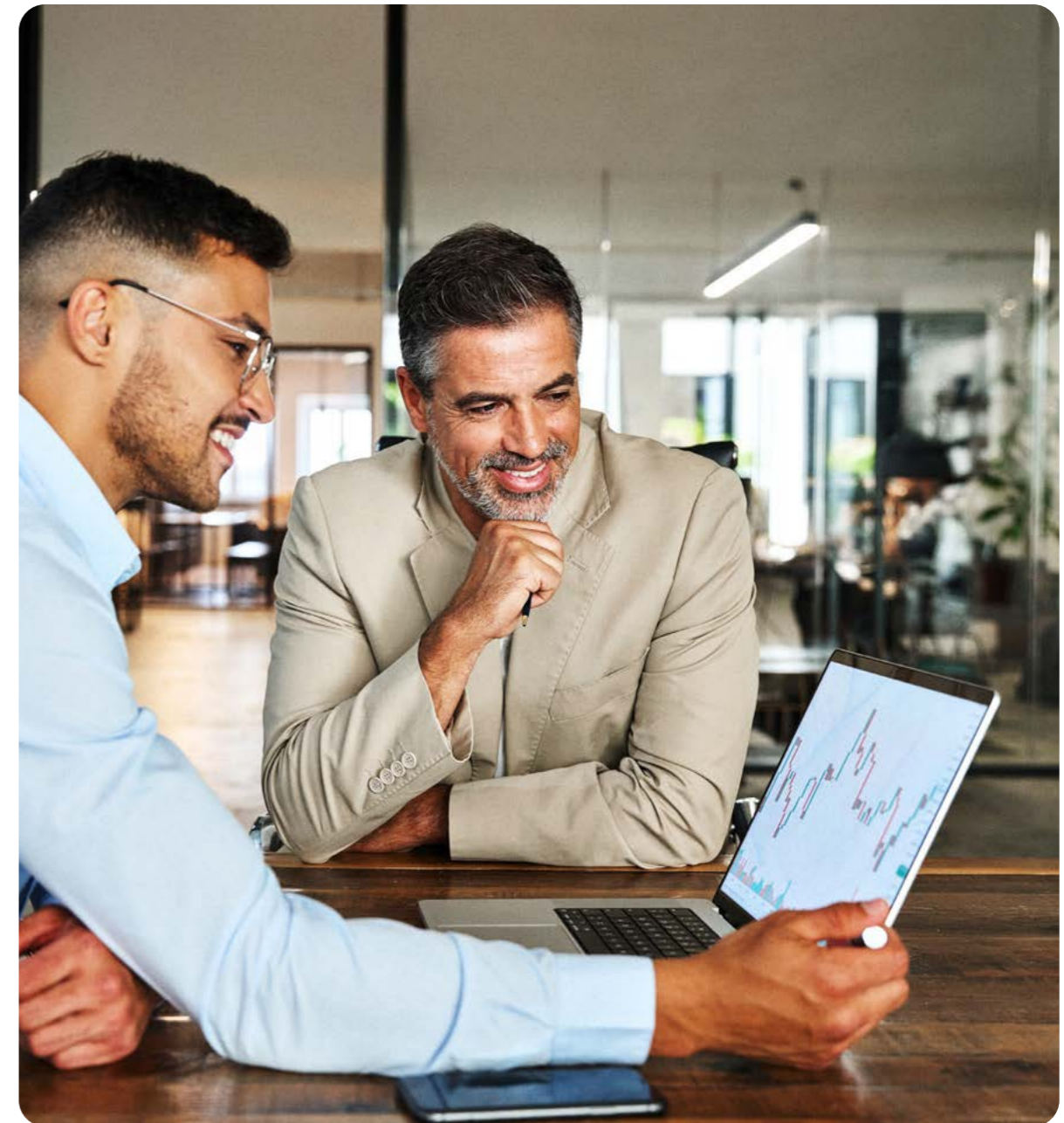
Esta afinidad explica por qué el encaje de la IA en el sector financiero es especialmente profundo. La banca es, en su núcleo, una industria de información. **Sus activos más valiosos son datos de transacciones, comportamientos, riesgos, clientes y mercados.** Siendo su producto principal la gestión inteligente del riesgo y la asignación eficiente del capital.

Sus ventajas competitivas han descansado en la capacidad de procesar más información con mayor precisión y velocidad que los competidores. **La inteligencia artificial es, literalmente, una máquina adaptada para conseguir exactamente eso.**

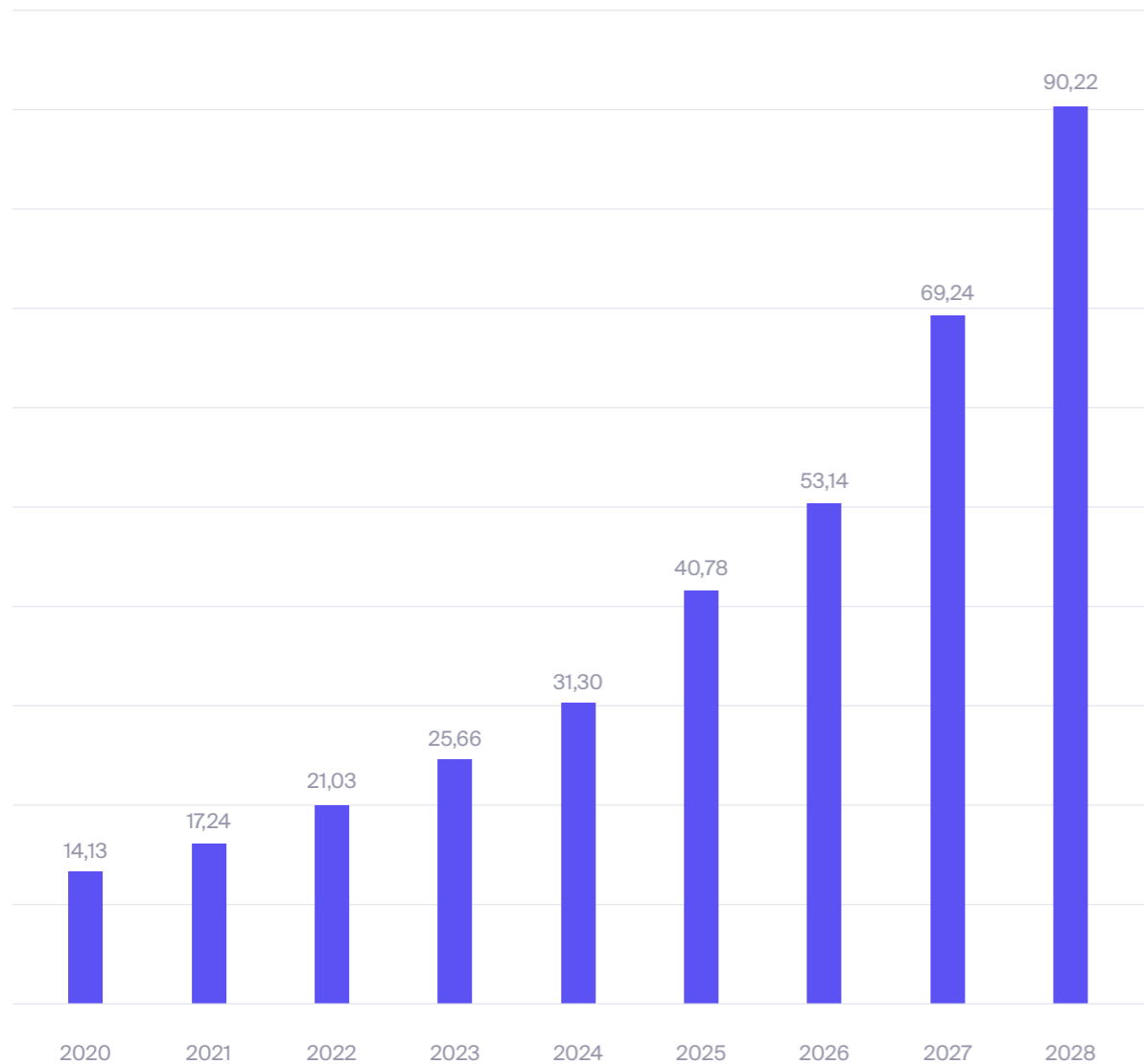
Esta convergencia también ayuda a entender la velocidad de su adopción. **Más del 60% de las instituciones financieras ya integran IA en funciones críticas**, y la inversión continúa creciendo de forma sostenida.

Las entidades que incorporan estas **competencias de forma efectiva en el mercado operan con una lectura más precisa del riesgo, una personalización a escala y una velocidad de decisión superior.**

En este contexto, el diferencial no se limita a la eficiencia operativa, sino que **empieza a afectar directamente a la relevancia de las organizaciones.** El cambio, sin embargo, no es únicamente cuantitativo. No se trata de hacer más rápido lo que el sector ya hacía, sino de transformar la forma en que se decide.



Estimación del gasto en IA y Gen AI del sector bancario a nivel mundial entre 2020 y 2028 (en miles de millones de dólares)



Por qué la banca y la IA convergen,

Volumen y riqueza de datos transaccionales

Millones de transacciones con señales de comportamiento, riesgo y oportunidad comercial

Naturaleza de las decisiones

Decisiones repetibles, basadas en datos y con consecuencias cuantificables

Demanda de personalización a escala

Los clientes esperan propuestas relevantes en el momento adecuado

y por qué no pueden NO hacerlo

Necesidad de eficiencia estructural

Los márgenes bancarios están comprimidos por tipos, competencia y coste de cumplimiento

Competencia de *fintechs* y *BigTechs* nativas en IA

Nuevos actores y plataformas operan sin *legacy* tecnológico y con IA en el núcleo desde el inicio

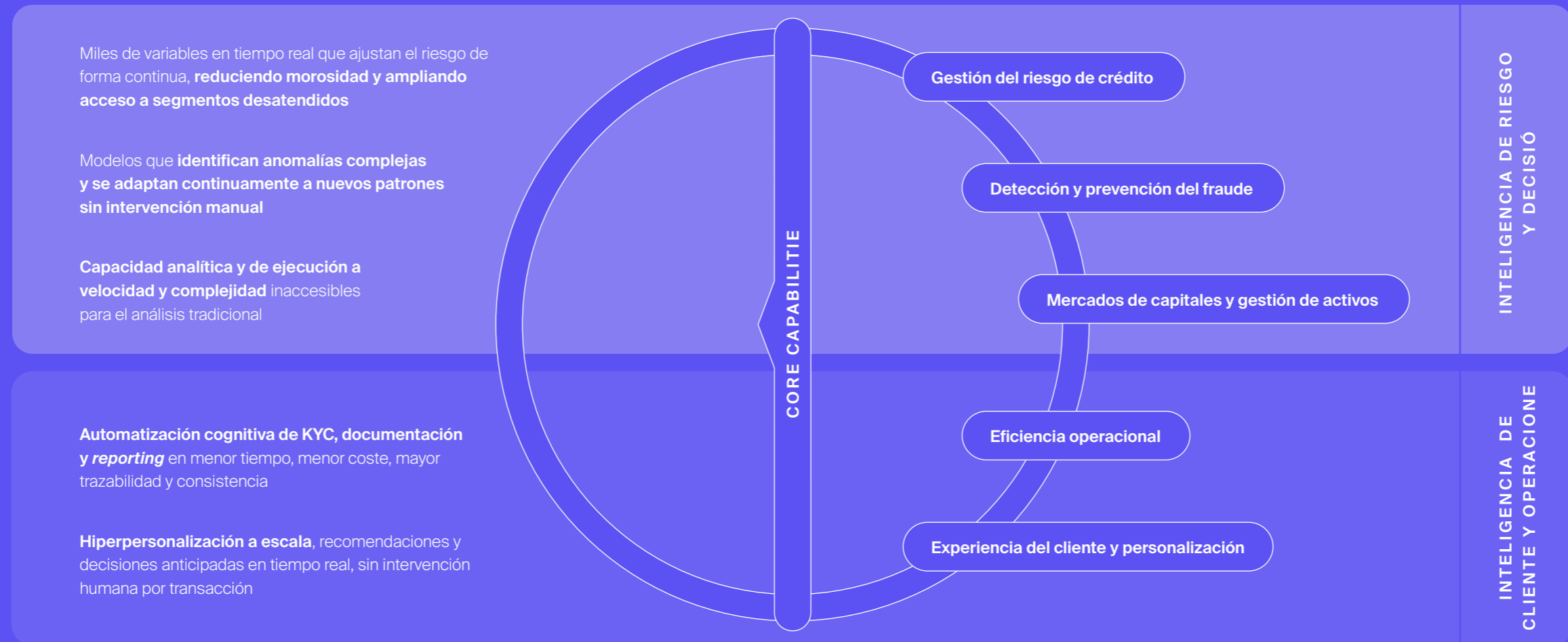
Presión regulatoria y de cumplimiento

Regulaciones y la evolución del *open banking* exigen infraestructuras de datos y gobernanza

La adopción de IA en el sector financiero responde a una **afinidad estructural entre la naturaleza del negocio bancario y las capacidades de la IA, combinada con una presión competitiva** que hace inviable la inacción

De la automatización a los servicios financieros inteligentes

Para comprender el alcance de esta transformación, es necesario examinar cómo la IA redefine cada una de las competencias del negocio bancario:



La ventaja no está en tener mejores modelos, sino en **controlar el sistema donde se toman y se mejoran continuamente las decisiones**. La inteligencia aislada genera eficiencia. La inteligencia integrada genera dominio.

La IA puede reescribir la economía de la banca

A diferencia de otras olas tecnológicas, la IA **actúa directamente sobre las capacidades que determinan cómo el banco genera ingresos, absorbe costes y convierte la complejidad operativa en rentabilidad**. No se trata, por tanto, de optimizar partes del sistema, sino de alterar el principio bajo el cual el sistema crea valor.

Este rediseño es especialmente relevante en un sector condicionado por estructuras intensivas en trabajo, procesos fragmentados y una presión creciente sobre los costes de cumplimiento, servicio y toma de decisiones. **La IA introduce un punto de inflexión al permitir reducir el coste unitario de operar sin reducir el nivel de inteligencia del modelo.**

A medida que la inteligencia se integra de extremo a extremo, una parte creciente del trabajo deja de depender de intervención manual, escalados internos y arquitecturas heredadas. **El resultado es un modelo que opera con menos fricción, menor coste por proceso y una mayor aptitud para absorber volumen** sin necesidad de replicar estructura.

Este cambio tiene un impacto directo sobre el margen:

- Por un lado, **la IA permite elevar ingresos** mediante una mayor precisión comercial, personalización a escala y una mayor aptitud de capturar valor por cliente.
- Por otro, **mejora la rentabilidad ajustada al riesgo** al refinar decisiones clave como el crédito, el *pricing* o la asignación de capital.

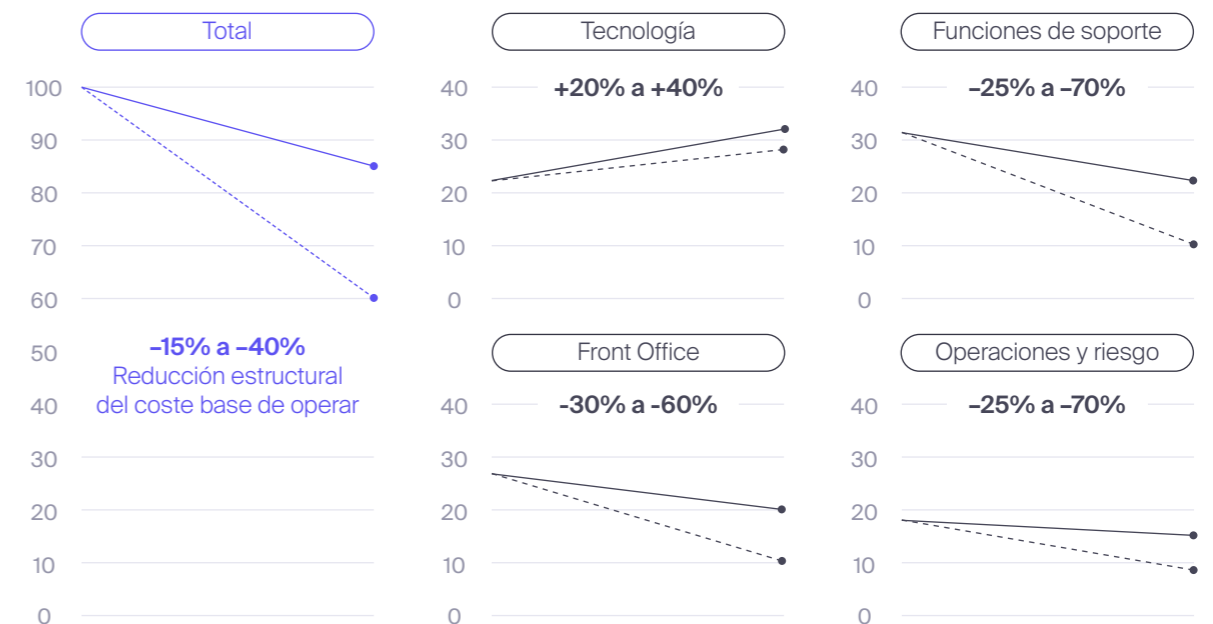
Sin embargo, el verdadero desplazamiento económico ocurre cuando estos efectos **coinciden con una reducción estructural del coste de servir, decidir, controlar y ejecutar**.

El potencial de mejora del rendimiento financiero es, en consecuencia, de una magnitud que excede lo incremental. **Las proyecciones apuntan a que la IA generativa representa una oportunidad de entre 200 y 340 mil millones de dólares anuales en banca, equivalente al 9-15% de sus beneficios operativos**. Las más ambiciosas sugieren que reconfigurará completamente la distribución de rentabilidad entre los actores del sector. Lo que no admite discusión es que el impacto será material, concentrado en quienes actúen con decisión estratégica y permanente.

La IA reescribe la economía de la banca

200-340 mil millones
Oportunidad anual para la banca global

Equivalente al **9-15%** de los beneficios operativos del sector, el mayor potencial de valor de la IA en cualquier industria



La única área donde los costes suben es tecnología, es decir, **la inversión necesaria para desbloquear las reducciones en el resto**

¿Es adopción de IA o una mentalidad AI-First?

De casos de uso aislados a una transformación institucional

Existe una trampa estratégica en la que caen sistemáticamente las organizaciones que reconocen el potencial transformador de la IA, pero la abordan con la lógica de la adopción tecnológica convencional.

Esta podría denominarse la ilusión de la integración: la creencia de que añadir aptitudes de IA sobre la infraestructura, los procesos y la cultura existentes es equivalente, en términos de resultado estratégico, **a construir una organización cuyo diseño fundamental está concebido desde y para la inteligencia artificial.**

Una organización que integra IA coloca modelos inteligentes en los intersticios de su arquitectura existente, automatizando pasos discretos de procesos que permanecen en su patrón original.

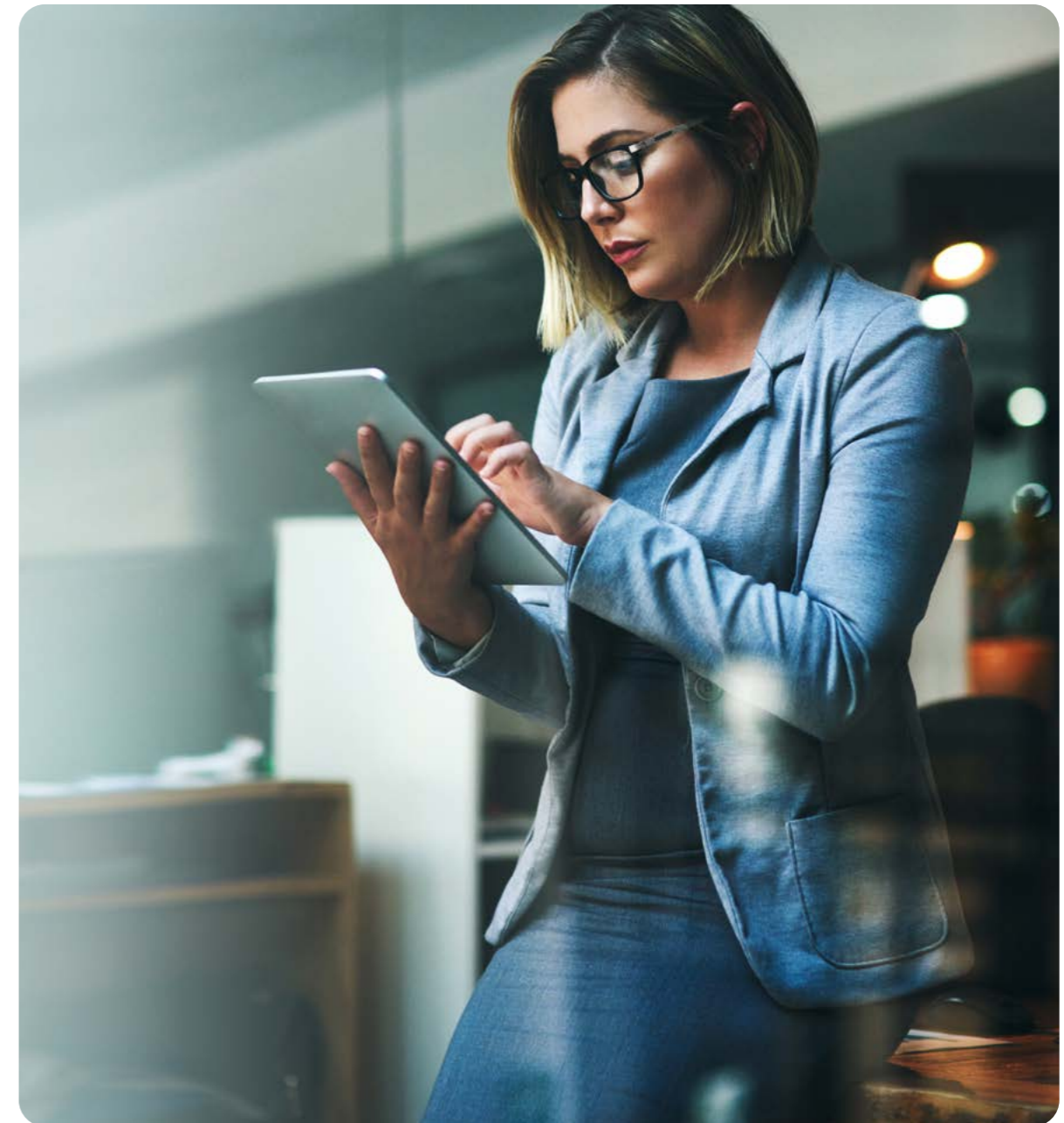
El resultado es eficiencia marginal, donde los costes se reducen, los procesos se aceleran y las experiencias se mejoran levemente.

Un banco *AI-first*, en cambio, ha rediseñado su arquitectura fundamental, desde la tecnológica, organizacional hasta la cultural, **bajo el supuesto de que la IA es la capa central de operación**, no un complemento a la capa existente.

Ser *AI-first* es un **principio de diseño que impregna cada decisión arquitectural de la organización**. Sus dimensiones son al menos cuatro:

- **Datos como activo estratégico primario,**
- **Infraestructura tecnológica concebida para la IA,**
- **Modelos operativos rediseñados** en torno a la inteligencia artificial,
- **Cultura organizacional orientada a la experimentación** y el aprendizaje algorítmico

El valor real emerge cuando el banco deja de entenderse como una suma de funciones independientes y **comienza a operar como un sistema integrado, diseñado para aprender, decidir y ejecutar de forma continua.**



Por qué la profundidad importa

Eficiencia de la IA en base al gasto



Por debajo del **1,5%** de gasto en IA el retorno es casi nulo. **El salto real ocurre entre el 2,5% y el 4%**, cuando la inversión supera el umbral de integración estructural.



Gen AI-enabled

El humano gestiona cada paso del proceso, asistido por IA



Agente IA-optimización

El agente automatiza tareas dentro del flujo de trabajo existente



AI First-reinvención

El proceso se rediseña en torno a la autonomía del agente

Tiempo de resolución vs. *baseline*



5-10%
reducción media
en tiempo de resolución



20-40%
reducción media
en tiempo de resolución



60-90%
reducción media
en tiempo de resolución

80%
de incidencias básicas
resueltas automáticamente

La diferencia en el retorno es debida a si el proceso se optimiza o se reinventa.
Esa es la distinción entre adopción de IA y mentalidad *AI-first*.

Integración de la IA en el modelo operativo central

La transición hacia un modelo AI-first debe convertirse en un rediseño institucional en la totalidad de la organización: implica **desmontar una lógica construida en torno a funciones, jerarquías y procesos secuenciales, y sustituirla por un modelo diseñado para aprender, decidir y ejecutar de forma continua.**

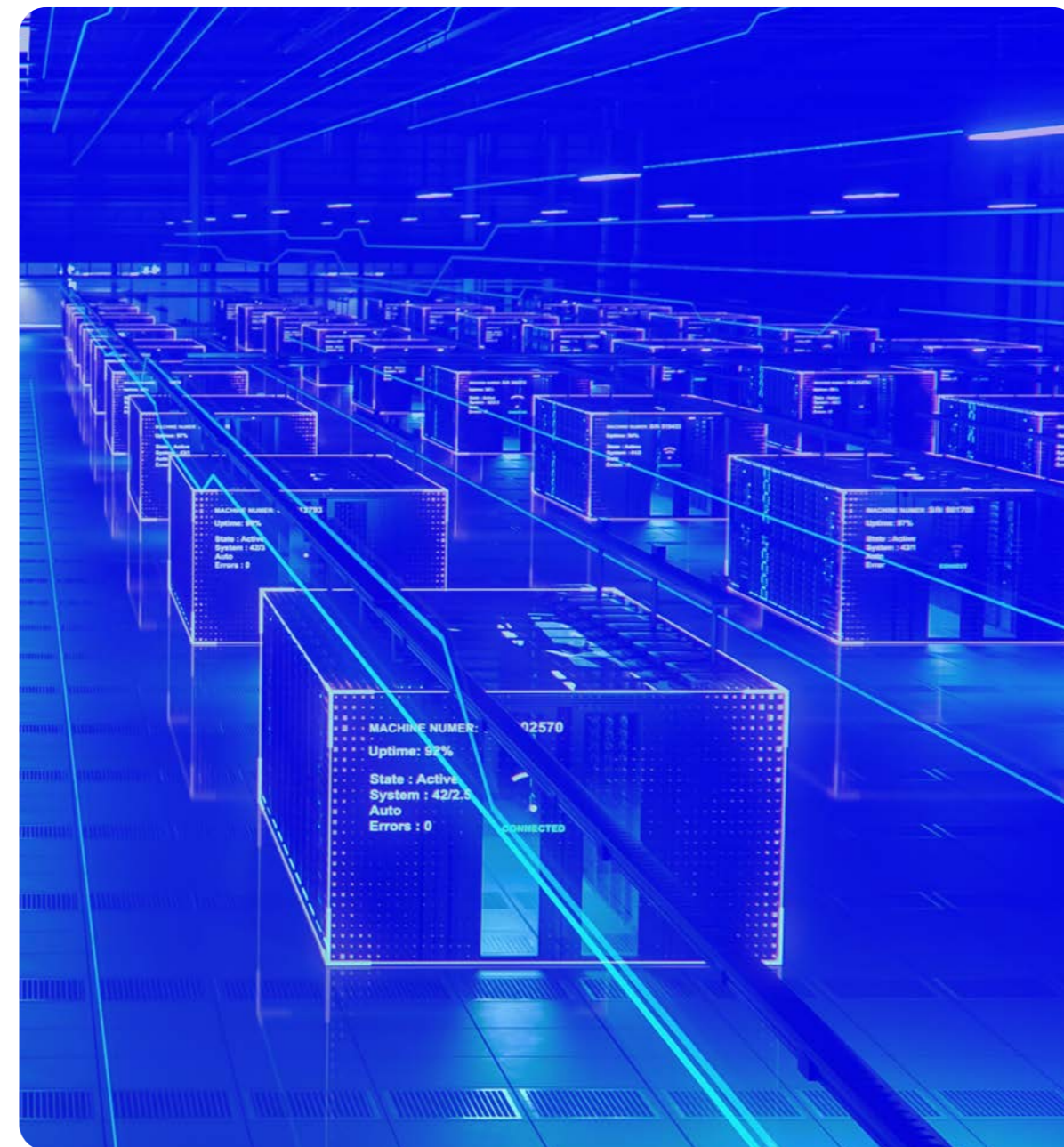
Este cambio exige intervenir en múltiples barreras del sistema de forma simultánea. En primer lugar, **la banca debe abandonar una organización centrada en productos y canales para evolucionar hacia un principio de interacción contextual.** Esto implica rediseñar cómo se construyen las experiencias para convertirlas en sistemas dinámicos capaces de adaptarse en tiempo real al contexto del cliente.

En segundo lugar, es necesario reconstruir el núcleo decisional del banco. Las decisiones dejan de ser eventos puntuales encapsulados en procesos y pasan a convertirse en una capacidad continua, distribuida y escalable. Esto requiere **crear una “fábrica de decisiones” transversal, donde modelos, datos y lógica de negocio operen de forma integrada a lo largo de toda la organización.**

Pero este rediseño no puede sostenerse sin una transformación profunda de la base tecnológica y de datos. **Las arquitecturas heredadas, diseñadas para estabilidad y control, deben evolucionar hacia entornos modulares, interoperables y orientados a tiempo real.** Esto implica no solo modernizar infraestructura, sino establecer una capa de datos gobernada, accesible y preparada para alimentar modelos de forma continua.

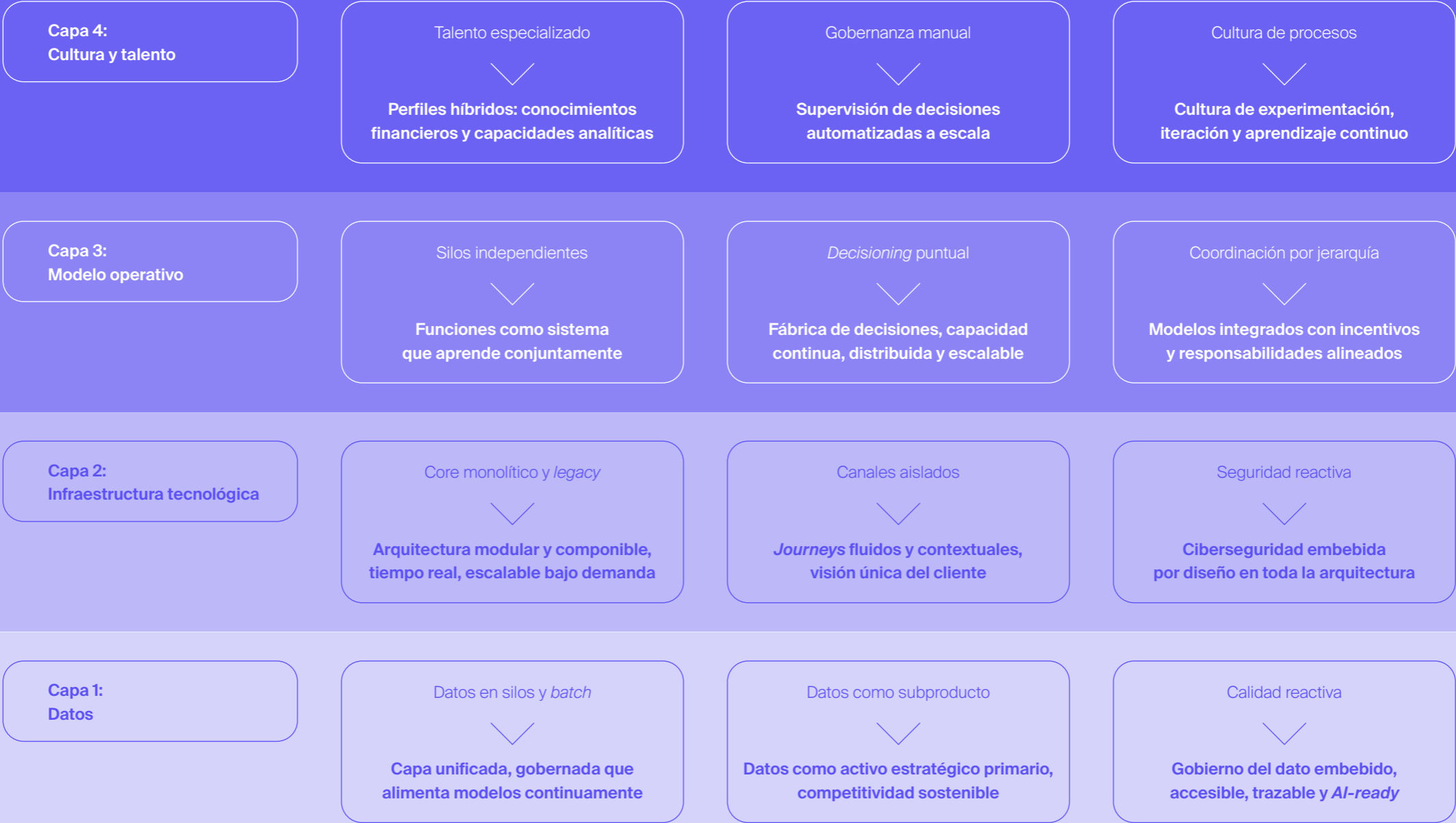
Finalmente, el cambio más complejo es organizativo. **Convertirse en AI-first exige rediseñar cómo se coordina la institución,** las fronteras se difuminan, dando paso a modelos operativos integrados: la gobernanza debe evolucionar para gestionar decisiones automatizadas a escala, el talento debe combinar conocimiento financiero con capacidades analíticas y la organización debe desarrollar la disciplina necesaria para escalar la IA de forma consistente, alineando incentivos, responsabilidades y ejecución.

El resultado es una institución donde la inteligencia está distribuida a lo largo de toda la arquitectura. Donde los sistemas no solo ejecutan instrucciones, sino que aprenden de cada interacción. Y donde la ventaja competitiva no proviene de optimizar procesos existentes, sino de haber rediseñado el sistema completo para operar bajo una lógica nativa de datos e inteligencia.



Capas del banco AI-First

4
3
2
1

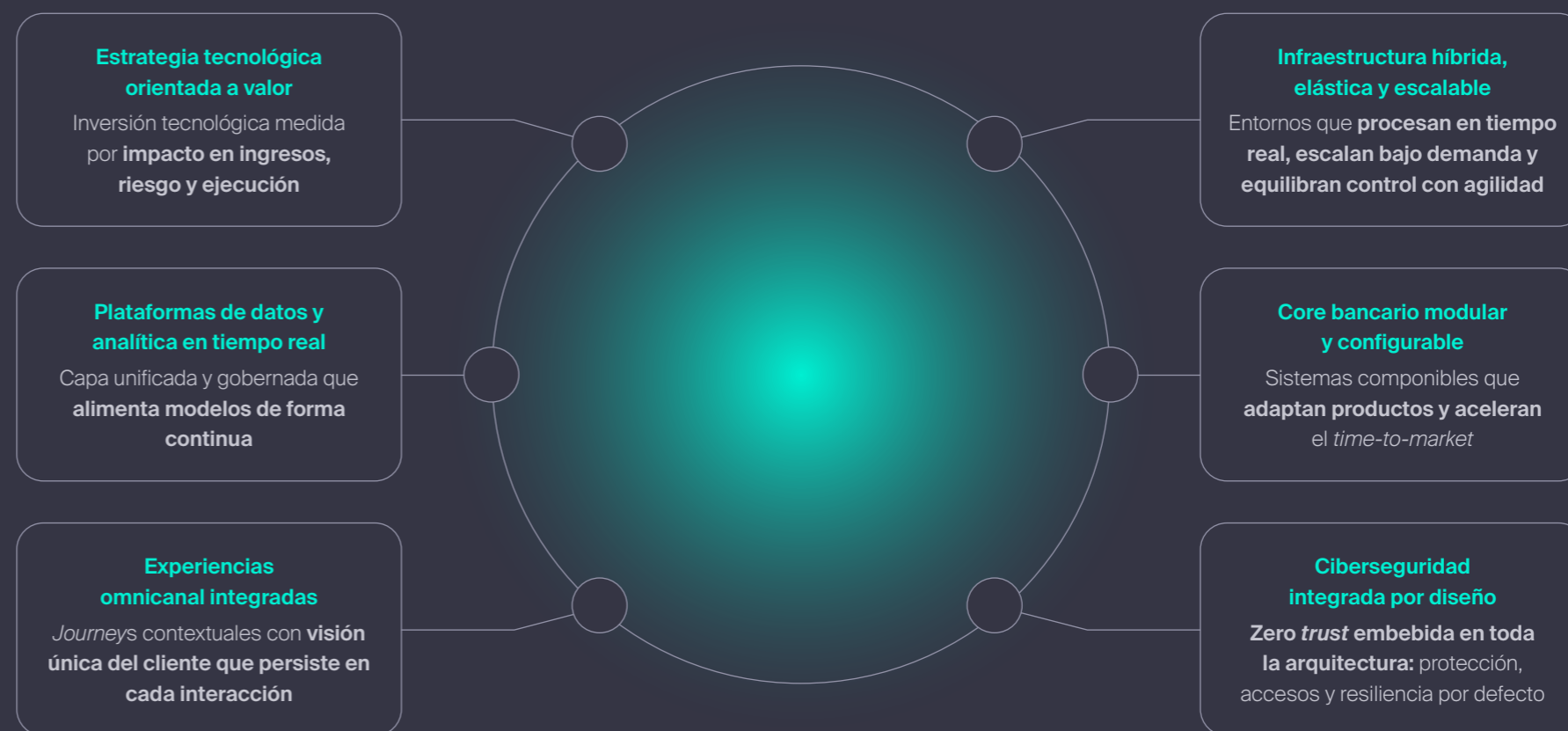


Los fundamentos arquitectónicos de una institución *AI-First*

Convertir la IA en parte del núcleo institucional introduce nuevas exigencias sobre la arquitectura del banco. Las organizaciones requieren de una **base tecnológica y de datos capaz de soportar decisiones en tiempo real, personalización a escala, operaciones resilientes y una competencia continua de innovación.**

Ello implica reorganizar el cambio en torno a **seis desplazamientos arquitectónicos:**

Cambio arquitectónico



AI-First: del concepto a la ejecución

El banco que emerge de esta transformación no es simplemente más eficiente, sino fundamentalmente distinto en cómo funciona como sistema. La institución empieza a operar como una red continua de decisiones interconectadas, donde cada interacción alimenta y reajusta el comportamiento del conjunto. **El resultado es un modelo en el que la inteligencia que permite al banco operar con una elasticidad inédita.**

Esta lógica también redefine la **posición del banco en su entorno y a través de toda ella, conectando funciones que antes operaban de forma independiente.**

En la relación con el cliente, esto se traduce en una entidad que acompaña de forma activa la vida financiera. Ahora un cliente no solicita un crédito; recibe una propuesta en el momento en que su comportamiento indica necesidad y capacidad. **La interacción deja de estar organizada en torno a productos y pasa a estructurarse en torno a decisiones cotidianas** como comprar, invertir, ahorrar, protegerse.

Internamente, la coordinación entre áreas cambia de forma sustancial. Riesgo, negocio, operaciones y tecnología ya no actúan como capas secuenciales que validan o ejecutan decisiones, sino como partes de un sistema que aprende de manera conjunta. **Cada decisión se convierte en un punto de aprendizaje que mejora el siguiente ciclo.**

Aquellos que integren modelos a lo largo de la cadena de valor, generarán una ventaja acumulada: la entidad que más opera es la que más aprende, y la que más aprende decide más rápido que sus competidores.

En operaciones, procesos que antes requerían múltiples validaciones, transferencias internas y tiempos de espera se ejecutan de forma casi instantánea. Esto **reduce tiempos, y obliga a la entidad a integrarse como un nodo activo dentro de ecosistemas** más amplios.

El banco AI-first opera con una velocidad, precisión y adaptabilidad que cambian las reglas del juego competitivo: decisiones de crédito en milisegundos, detección de fraude antes de la pérdida, gestión del cliente como capacidad continua, todo ello sobre una base de costes estructuralmente inferior.

Todo ello sobre una base de costes más ligera, que libera recursos para seguir invirtiendo en la capa de inteligencia que sostiene el modelo.

Cómo actúa la banca AI-first

Captura de datos en tiempo real

El banco recoge en tiempo real señales generadas por cada interacción desde todos los puntos de contacto simultáneamente

Procesamiento inteligente

Los modelos analizan múltiples variables a la vez, identificando patrones y riesgos, a gran escala y velocidad

Decisión autónoma o asistida

El sistema decide de forma autónoma o asistida según el nivel de riesgo dentro de los límites de gobernanza definidos

Ejecución en el momento correcto

La acción se ejecuta en el canal y momento correcto, sin fricción ni intervención manual, con trazabilidad para auditoría

Aprendizaje continuo

Cada decisión y su resultado se retroalimentan; la entidad que más opera es la que más aprende ciclo a ciclo

¿Es adopción de IA o una mentalidad AI-First?

La IA reduce las barreras para la intermediación financiera

El rediseño hacia modelos *AI-first* no solo altera cómo operan las instituciones financieras, sino que redefine el entorno en el que compiten. **A medida que la inteligencia se integra en el núcleo de los bancos, también lo hace en el resto de los actores del sistema**, generando un desplazamiento más amplio: la reconfiguración de todo el ecosistema financiero.

Históricamente, la banca ha sido uno de los sectores con mayores barreras de entrada. El capital regulatorio, la confianza construida, la infraestructura física y la complejidad del cumplimiento normativo configuraban un perímetro competitivo difícil de penetrar. **Estas barreras no solo protegían a los incumbentes, sino que definían quién podía participar y en qué condiciones.**

La IA está erosionando sistemáticamente estos fundamentos. La confianza ya no depende de relaciones prolongadas o presencia física, sino que **puede construirse a través de experiencias digitales personalizadas** y de alta calidad.

Además, la infraestructura deja de ser un activo propietario y pasa a ser **accesible bajo modelos as-a-service**, permitiendo a nuevos actores operar sin necesidad de replicar las inversiones históricas del sector.

Por último, **la escala de datos deja de ser una barrera de entrada** y la ventaja es construir modelos que aprenden más rápido con los datos disponibles.

Ello requiere arquitectura y talento, y ambos son accesibles para actores que los incumbentes no tenían en su radar, **abriendo la puerta a actores más ágiles**, capaces de competir en nichos específicos sin necesidad de replicar el alcance de un banco universal.

El resultado es una expansión del perímetro competitivo sin precedentes. **Nuevos participantes pueden entrar en la cadena de valor financiera en puntos concretos, capturando segmentos de alto valor** sin asumir la complejidad total del modelo bancario.

Ello conlleva un aumento del **riesgo para la banca de quedar relegada a proveedores de balance** si no controlan la relación con el cliente o la capa de decisión.

La pregunta estratégica deja de ser quiénes son los competidores tradicionales, y pasa a ser **quién está mejor posicionado para operar en un entorno donde la inteligencia, y no la infraestructura, define la ventaja competitiva.**

Cómo la IA erosiona las barreras históricas de entrada en la banca

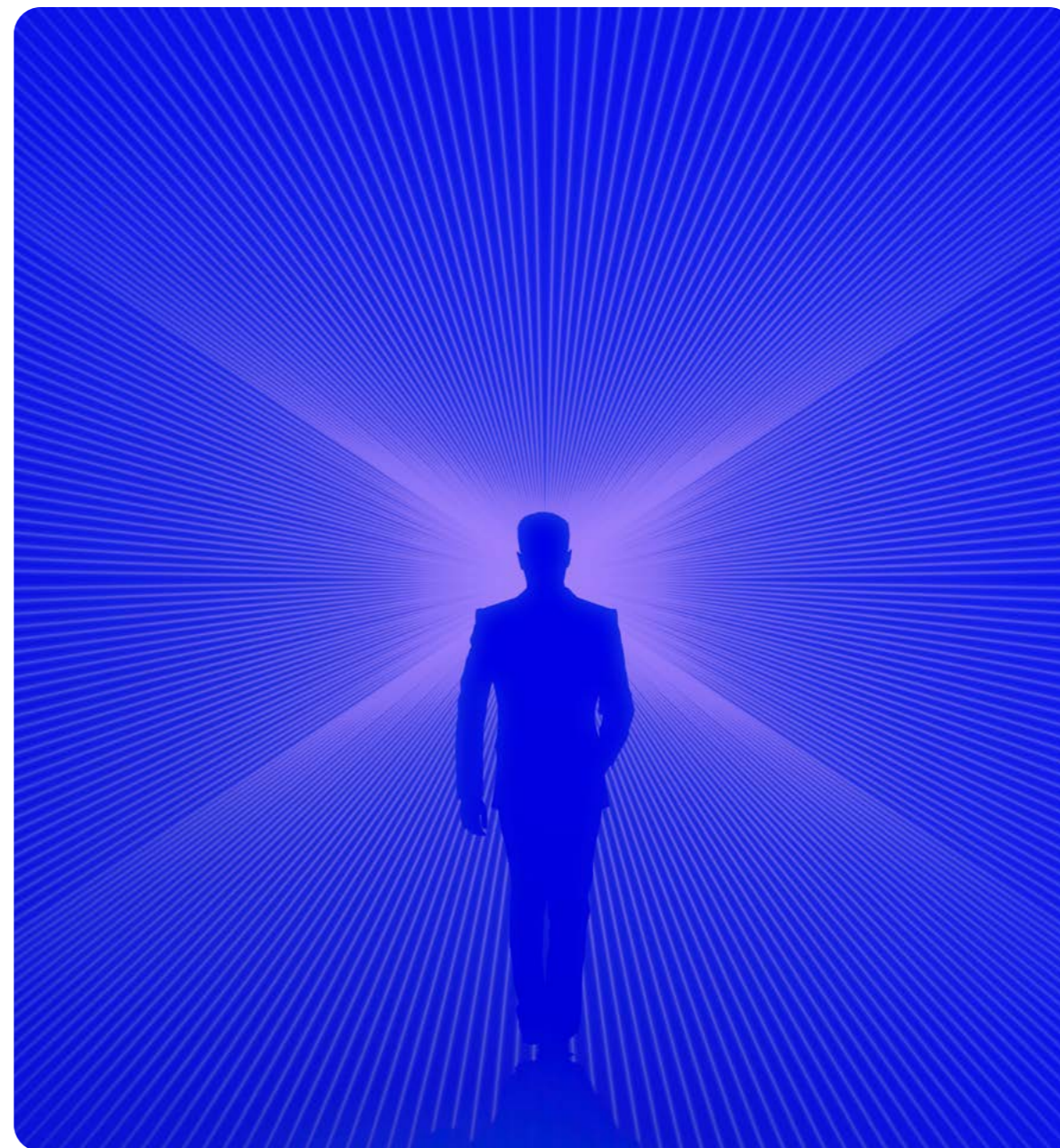


¿Quién está entrando en la cadena de valor y qué significa para quienes ya están en ella?

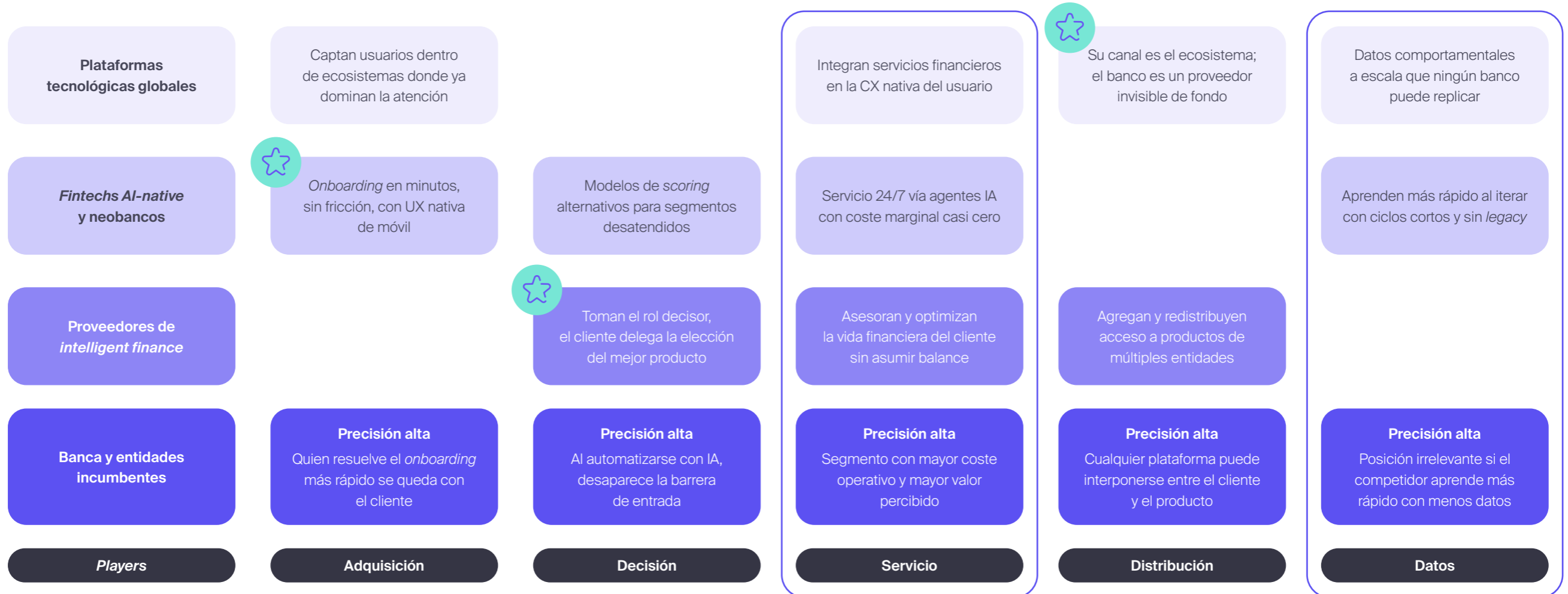
La reconfiguración del ecosistema financiero impulsada por la inteligencia artificial introduce actores con dinámicas de ventaja radicalmente distintas a las de la banca tradicional. **Estos participantes no compiten replicando el modelo bancario tradicional, sino ocupando posiciones donde la inteligencia, la interacción o el aprendizaje generan ventajas estructurales.**

Como resultado, **el control del valor deja de concentrarse en una única institución y se fragmenta entre distintos actores** que dominan capas específicas del sistema. Las entidades con menor capacidad de inversión en datos, arquitectura e infraestructura verán limitada su capacidad de competir en modelos *AI-first* y los actores que no logren escalar modelos de decisión a lo largo de su operativa corren el riesgo de quedar atrapados en posiciones de bajo valor, compitiendo en precio o en segmentos donde la diferenciación es limitada.

El sistema evoluciona hacia una estructura más fragmentada en capacidades, pero más concentrada en la captura de valor, donde la ventaja reside en dominar las capas de decisión, relación o aprendizaje. **Hoy, la banca aún mantiene una posición relevante en servicio y datos, que puede no solo sostener, sino expandir hacia otras capas** si logra activar estos activos mediante inteligencia, arquitectura y capacidad de ejecución.



Quién está entrando en la cadena de valor, y dónde



El nuevo equilibrio en medio de la transición hacia la IA

El nuevo ecosistema financiero se organiza en torno a una **bifurcación que separa a las instituciones en función de su aptitud para integrar la inteligencia en el núcleo de su modelo**. Esta división no responde únicamente a escala, cuota de mercado o posicionamiento histórico, sino a decisiones tomadas sobre arquitectura, talento e inversión.

En un extremo, se sitúan los actores que han conseguido construir plataformas de IA propietarias que operan como motores de ventaja auto-reforzante. Estas no solo utilizan la inteligencia para optimizar decisiones, sino que **han creado sistemas capaces de aprender de cada interacción, mejorar de forma continua y escalar ese aprendizaje a lo largo de toda la organización**. Cada cliente, cada transacción y cada decisión alimentan un ciclo que incrementa la precisión, reduce el coste marginal y fortalece su posición competitiva con el tiempo.

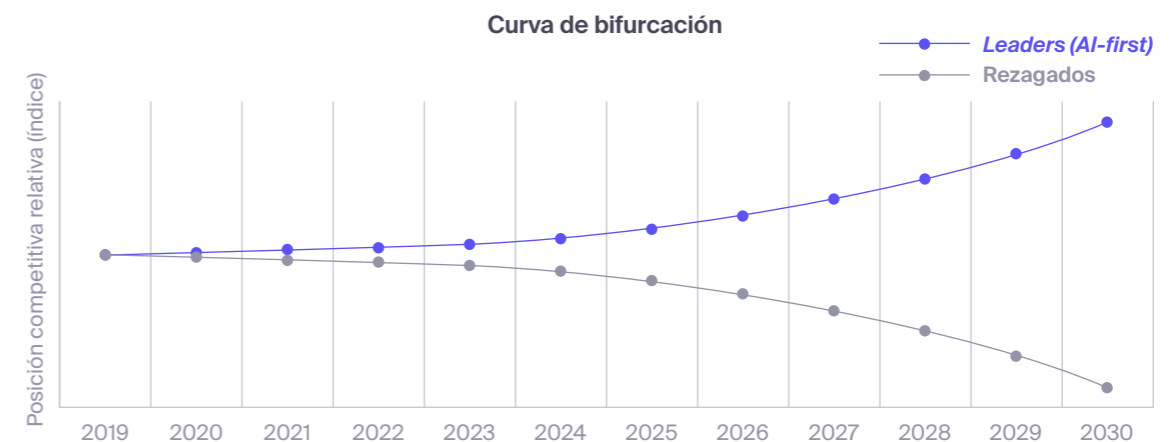
En el otro extremo, se encuentran aquellas instituciones que, aun habiendo adoptado tecnologías de IA, no han logrado integrarlas de forma estructural. Operan con modelos híbridos donde la inteligencia convive con arquitecturas heredadas, generando fricción, duplicidad y limitaciones en la escala del impacto. En consecuencia, **su rol tiende a desplazarse hacia posiciones de intermediación decreciente, donde la relación con el cliente se debilita y la presión sobre costes e inversión se intensifica**.

Este nuevo equilibrio se define por **quién es capaz de traducir esta tecnología en una capacidad sostenida de aprendizaje y ejecución**. Las instituciones que han tomado decisiones tempranas y suficientemente ambiciosas sobre cómo rediseñar su arquitectura, atraer talento y priorizar inversión han capturado una ventaja que no es fácilmente replicable en fases posteriores.

El nuevo equilibrio: la brecha que se vuelve irreversible

El ecosistema se divide entre quienes **integran IA de forma estructural y quienes la adoptan de forma superficial**.

Esa distinción, invisible hoy, **determina la posición competitiva de los próximos diez años**:



Trayectoria ascendente

- **Ventaja competitiva**
Acumulativa: cada ciclo refuerza el siguiente
- **Relación con el cliente**
Proactiva: anticipa, personaliza, acompaña
- **Coste marginal**
Decreciente: escala sin replicar estructura
- **Capacidad de inversión**
Liberada: eficiencia financia innovación

Trayectoria descendente

- **Ventaja competitiva**
Erosionada: pilotos sin impacto estructural
- **Relación con el cliente**
Reactiva: responde, pero no anticipa
- **Coste marginal**
Creciente: estructura fija sin eficiencia de IA
- **Capacidad de inversión**
Atrapada: costes absorben el presupuesto

El futuro de los servicios financieros en la era de la IA

De la banca digital a la banca conversacional y mediada por agentes

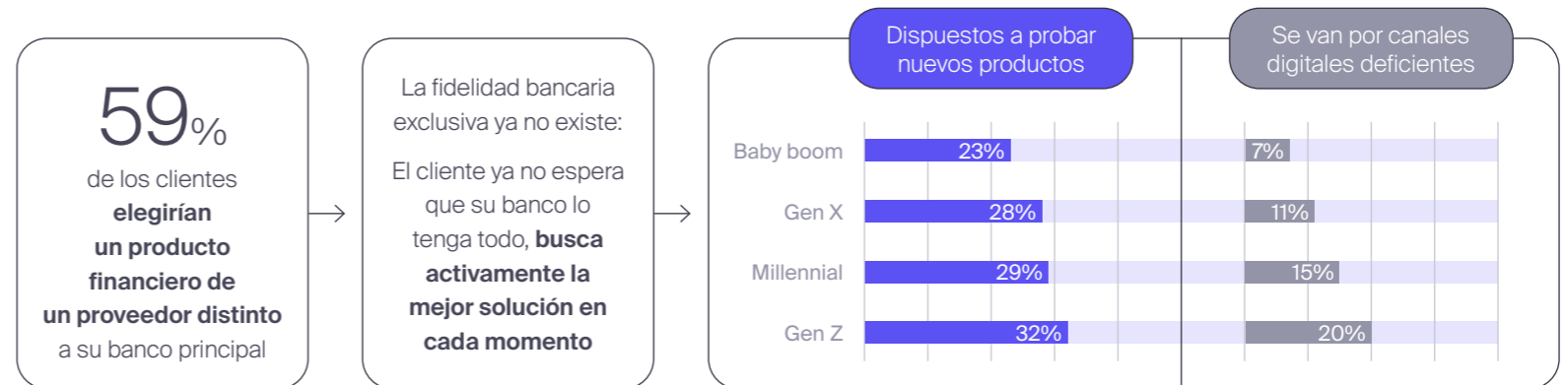
La interfaz bancaria del futuro será una conversación continua, contextual y persistente. El cliente no “entra” al banco; interactúa con él de forma constante a través de agentes de inteligencia artificial que comprenden su situación financiera completa, sus objetivos y su contexto. Así, **el agente financiero se convierte en el principal punto de interacción, actuando como un sistema activo que interpreta, anticipa y ejecuta acciones dentro de los límites definidos por el cliente.**

Sin embargo, este modelo introduce una tensión estratégica que no puede ignorarse. El agente financiero es, al mismo tiempo, una oportunidad y un punto de vulnerabilidad: quien controla el agente, controla la recomendación; y **quien controla la recomendación, captura la decisión del cliente.**

Si ese agente pertenece a una plataforma tecnológica o a un tercero, **el banco puede quedar relegado a proveedor de producto** en un *marketplace* de decisiones que no gestiona ni ve.

El control de la capa de recomendación se convertirá así en el nuevo frente competitivo. Ni el producto, ni el precio, ni siquiera la experiencia digital, sino quién está en la posición de decirle al cliente qué hacer con su dinero en el momento en que lo necesita.

En este escenario, **los bancos no desaparecen: se convierten en infraestructura.** La cuestión es si controlarán el sistema o serán controlados por él.



Tres escenarios según quién controla el agente



Según el escenario, el banco puede pasar de controlar las recomendaciones y mantener la relación, a ser invisible para su cliente, compitiendo en precios o condiciones.

Bancos: integrados, proactivos y centrados en el ciclo de vida

Pero el cambio más profundo ocurre en la posición que ocupa el cliente dentro del sistema financiero. La banca ya no se organiza en torno a productos, canales o funciones internas, **ahora se estructura alrededor de la vida financiera del cliente como un flujo continuo de decisiones interconectadas**. El cliente no es el punto de entrada al sistema, sino más bien pasa a convertirse en su eje organizador.

Esto implica que la actividad bancaria ya no se activa a demanda, sino que se articula en torno al contexto del cliente. **Las decisiones financieras no se agrupan en momentos aislados**, como contratar un producto, solicitar financiación o revisar una inversión, **sino que forman parte de un continuo donde cada acción tiene implicaciones sobre las siguientes**.

Así, **la unidad de diseño pasa a ser el ciclo de vida del cliente**. Comprar una vivienda, cambiar de empleo, formar una familia o planificar la jubilación dejan de ser eventos desconectados para convertirse en hitos dentro de una dinámica financiera integrada.

La entidad organiza su propuesta, su capacidad de decisión y su ejecución alrededor de estos momentos, conectando información, contexto y acción de forma coherente.

El resultado es un sistema en el que el cliente no navega la banca, sino que la banca se adapta dinámicamente a su vida. Pero **este modelo solo es posible para las instituciones que controlan el punto de contacto**: aquellas que poseen la capa donde se produce la recomendación y la decisión.

Los bancos no competirán por ofrecer productos financieros. **Competirán por mantenerse relevantes en el momento en que se toman las decisiones**. Quienes no estén presentes en ese momento no formarán parte del sistema.

El shift hacia la banca *life-centered*



El futuro es ahora, y no durará mucho

Hay una tentación común en los debates sobre el impacto tecnológico de largo plazo: **tratarlos como ejercicios prospectivos sin urgencia de acción presente**. Pero, las condiciones que definen las posiciones competitivas futuras se están estableciendo ahora:

- **los datos** que entrenarán los modelos de próxima generación se **están generando hoy**,
- **los talentos** que construirán las plataformas de IA **están siendo captados en este momento**,
- y las **decisiones** que determinarán la agilidad competitiva de las instituciones en el futuro **se están tomando (o evitando) en las reuniones del presente**.

La ventana de oportunidad para construir ventajas competitivas sostenibles en IA es real, pero no es infinita. **Las instituciones que actúen con convicción y velocidad en los próximos años tienen la posibilidad de establecer posiciones de liderazgo** que serán extraordinariamente difíciles de erosionar una vez consolidadas.

Las que permanezcan en modo de observación o de experimentación periférica descubrirán que, cuando decidan actuar con determinación, los efectos de escala y el ciclo de aprendizaje de sus competidores más adelantados habrán generado una **asimetría de capacidades que el dinero y la inversión no pueden resolver**.

La transformación de la banca por la IA no es un escenario futuro que los directivos pueden evaluar con la distancia cómoda del análisis prospectivo.

Es un proceso en curso, con ganadores que se consolidan y rezagados que se forman, en tiempo real.

La pregunta que determina el destino estratégico de cada organización es más concreta y más urgente: **¿En qué posición de este nuevo mapa competitivo quiere estar su institución, y qué decisiones debe tomar hoy para asegurarlo?**

El futuro de la banca no estará definido por quién tiene más activos, sino por quién controla la inteligencia a escala. Y esa posición se está decidiendo ahora.

La ventana está abierta, pero no por mucho tiempo

Las cuatro decisiones críticas

Construir una arquitectura de datos unificada

Cómo

- Auditar todas las fuentes de datos existentes por calidad y accesibilidad
- Desmantelar silos y establecer capa de datos compartida con gobernanza centralizada
- Migrar de procesamiento batch a ingesta en tiempo real como estándar

Captar y retener talento capacitado en IA

Cómo

- Identificar los 20-30 perfiles críticos de IA que el sector necesita en los próximos meses
- Diseñar propuesta de valor para talento técnico: autonomía, impacto y recursos, no solo salario
- Crear academia interna de *reskilling* para convertir talento financiero en talento híbrido

Evolucionar hacia un entorno AI-ready

Cómo

- Priorizar la modernización del core bancario por valor de negocio, no por urgencia técnica
- Adoptar arquitectura de APIs que permita desacoplar funciones sin reescribir el sistema entero
- Establecer infraestructura MLOps para desplegar, monitorizar y actualizar modelos en producción

Rediseñar modelo operativo AI-First

Cómo

- Identificar los procesos de mayor impacto y rediseñarlos desde cero con lógica *AI-first*
- Establecer marcos de gobernanza para decisiones automatizadas: umbrales, supervisión y auditoría
- Alinear incentivos y KPI de negocio con los resultados de los modelos de IA



softtek.com