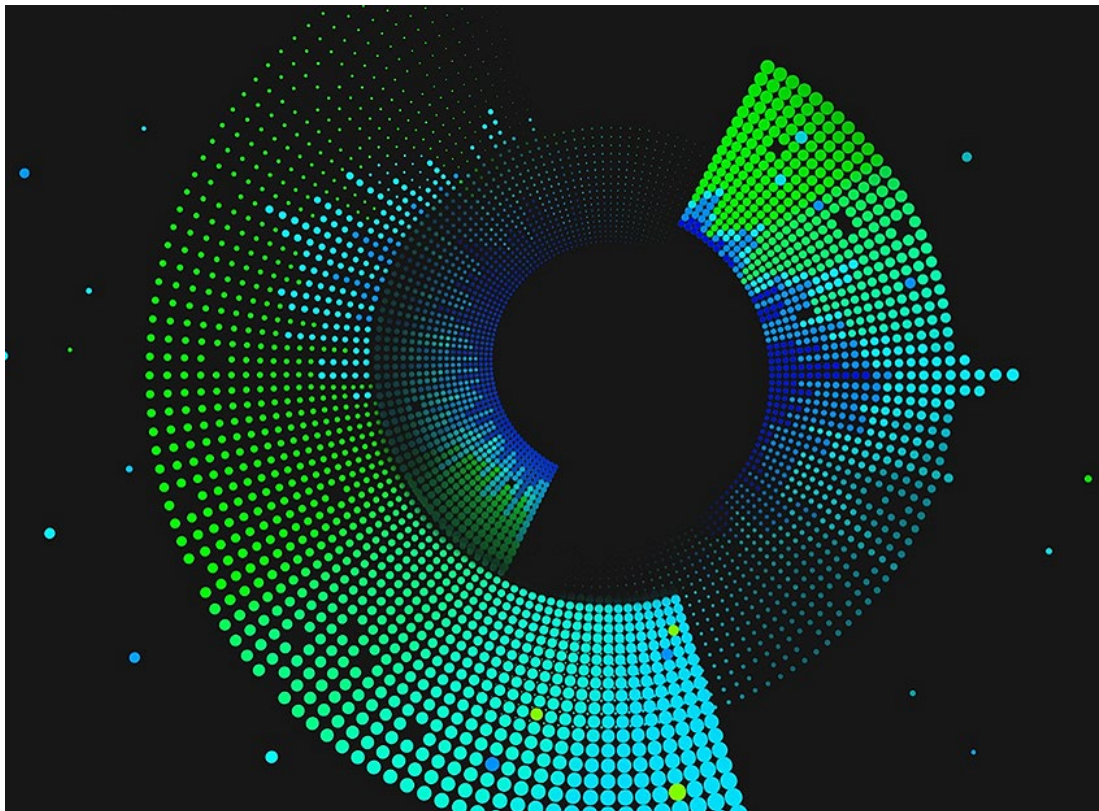




Deloitte *Finance Trends* 2027: Dando forma a la próxima era del valor para los *stakeholders*

En el reporte *Finance Trends* de este año, Deloitte identifica que los líderes de Finanzas están adquiriendo una mayor participación en las decisiones relacionadas con IA y tecnología, además de ampliar sus equipos para ayudar a dirigir el cambio.

Por **David Anderson, Ed Hardy, Diane Ma, Timothy Murphy, Dave Turk y Mojgan (Mo) Vakili**

Artículo | Lectura de 13 minutos | 8 de septiembre de 2026

Muchos directores de Finanzas desempeñan cada vez más una doble función: lideran la transformación de los equipos de Finanzas y, al mismo tiempo, contribuyen a definir las estrategias de negocio como integrantes de la alta dirección y, con frecuencia, de los consejos de administración. Se espera que influyan en las próximas apuestas de la organización, en la manera en que se gobiernan esas inversiones y en cómo se define, mide y genera valor.

La evidencia de esta evolución más amplia del papel del CFO y de la función de Finanzas está presente en todo el reporte *Finance Trends* de este año. En su segunda edición, los hallazgos de la investigación presentados en *Finance Trends* se basan en una encuesta multisectorial realizada a 1,434 líderes de Finanzas, CFO o ejecutivos ubicados un nivel por debajo de esta posición, en 26 países, quienes representan a algunas de las empresas más grandes del mundo. Deloitte también llevó a cabo entrevistas individuales con 12 ejecutivos de Finanzas para conocer cómo se están manifestando estas tendencias en sus organizaciones. (Consulte la sección [Metodología](#)).

Finance Trends 2027

Balancear las oportunidades, el valor y los riesgos de la IA: el papel del CFO



2:57

Reproduciendo ahora

Balancear las oportunidades, el valor y los riesgos de la IA: el papel del CFO

1:27

El CFO como estrategia empresarial en la era de la IA

1:57

Los CFOs están hablando sobre la estructura de costos de la IA: ¿usted qué ha escuchado?

3:21

¿Cómo pueden los CFOs balancear el liderazgo de los equipos de finanzas con responsabilidades de liderazgo más amplias?

3:05

Gobierno, controles y creación de valor en la transformación financiera

4:22

Impulsar la IA en finanzas: integrar adecuadamente el factor humano

<https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/finance-trends-leadership.html>

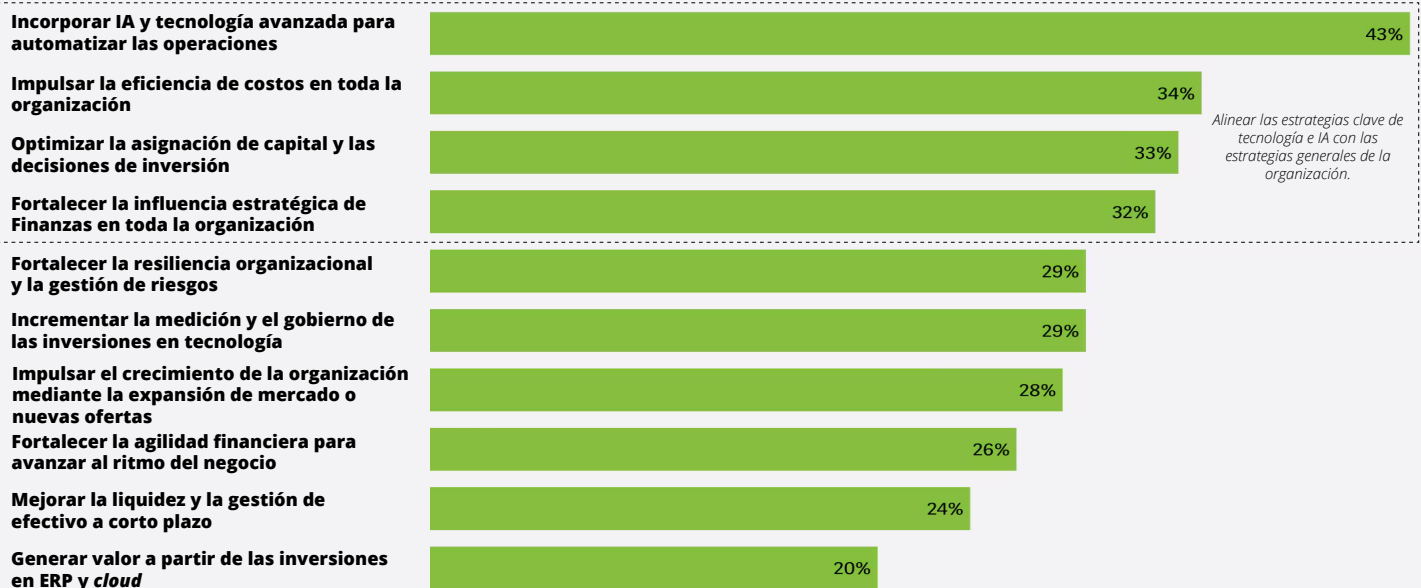
Nuestra investigación muestra cómo los líderes de Finanzas están coordinando el cambio y al mismo tiempo, procurando que el valor para los *stakeholders* permanezca en el centro de las conversaciones estratégicas, especialmente cuando el camino por seguir es ambicioso, incierto o ambas cosas. Las principales prioridades de las personas encuestadas para contribuir al éxito de sus organizaciones durante el año fiscal 2027 reflejan esta visión amplia y estratégica: Incorporar IA y tecnología avanzada para automatizar las operaciones (43%), impulsar la eficiencia de costos en toda la organización (34%), optimizar la asignación de capital y las decisiones de inversión (33%), fortalecer la influencia estratégica de Finanzas en toda la organización (32%) (figura 1).

Este reporte analiza cinco tendencias que probablemente tendrán el mayor impacto en los líderes de Finanzas a escala global hasta 2027. Desde la estrategia tecnológica y la disciplina de costos hasta la asignación de capital y la transformación, las principales prioridades de las personas encuestadas sustentan cada una de estas tendencias.

Figura 1

Las personas encuestadas priorizan la automatización impulsada por IA, la eficiencia de costos y el desarrollo de capacidades funcionales hasta 2027

Pregunta: "De cara al año fiscal 2027, ¿cuáles de las siguientes prioridades está impulsando su función para contribuir al éxito de su organización?" (Porcentaje de personas encuestadas).



Notas: n = 1,434. Se solicitó a las personas encuestadas seleccionar sus tres principales prioridades. ERP = planificación de recursos empresariales.

Fuente: Encuesta *Deloitte Finance Trends*, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

1. Un mandato en expansión: las estrategias de inversión y adopción tecnológica pueden colocar a los líderes de Finanzas en el centro de la toma de decisiones empresariales

A medida que se amplía el uso de la IA en las organizaciones, algunas preguntas estratégicas clave están pasando a formar parte de la agenda de Finanzas: dónde financiar la innovación tecnológica, cómo medir sus costos y beneficios, quién es responsable de los datos y de su

gobierno, y qué nivel de confiabilidad deben tener los resultados generados por la IA para cada caso de uso. Los líderes de Finanzas están asumiendo un papel integrador ante esta incertidumbre, al conectar la estrategia, la inversión, el riesgo y el desempeño.

Nuestra encuesta muestra cómo, y con qué rapidez, podrían estar ampliándose las responsabilidades de muchos líderes de Finanzas. Al preguntarles qué responsabilidades encabezan fuera del ámbito tradicional de Finanzas, las personas encuestadas mencionaron con mayor frecuencia: La asignación de capital para IA y tecnología en toda la organización (54%), la confianza en la IA, incluida la responsabilidad de asegurar que sus resultados sean confiables, precisos y explicables (48%), la supervisión del gasto en IA y tecnología, así como de los controles de costos (48%). Entre quienes han asumido estas responsabilidades, más de dos terceras partes lo hicieron durante los últimos tres años. Este ritmo supera al observado en materia de cumplimiento regulatorio y ciberseguridad, que ocupan el cuarto y quinto lugar entre las nuevas responsabilidades más mencionadas. (figura 2).

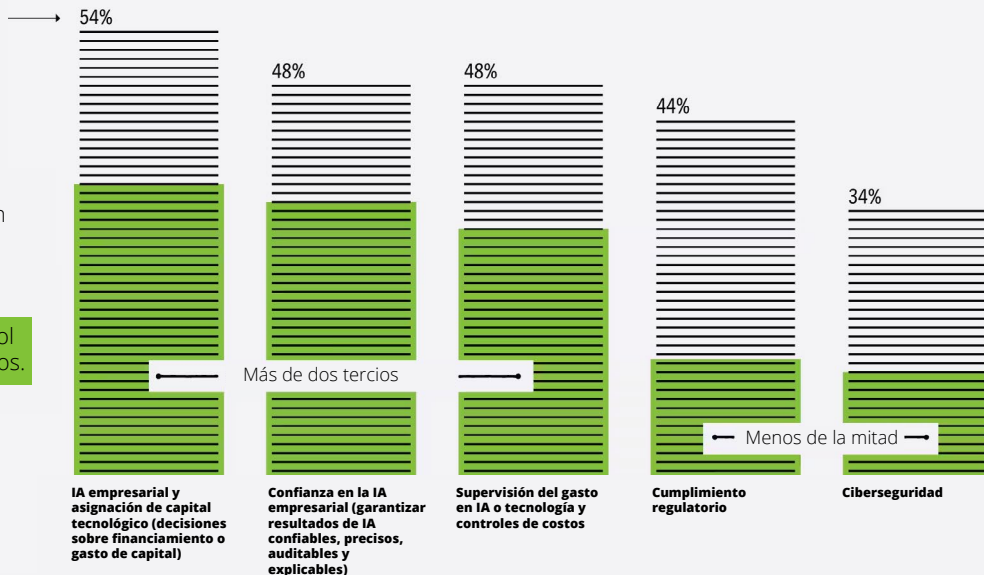
Figura 2

Muchos líderes financieros han asumido funciones adicionales de liderazgo, particularmente en torno a la IA

Pregunta: ¿En cuál de las siguientes responsabilidades estratégicas desempeña usted un rol de liderazgo en su organización?

De quienes desempeñan estas funciones...

porcentaje que asumió el rol durante los últimos tres años.



n = 1,434. Pregunta de seguimiento: "¿Cuándo asumió usted un rol de liderazgo para las siguientes áreas de responsabilidad?"; n = 688 (para confianza en IA empresarial y asignación de capital tecnológico para IA); n = 774 (para supervisión del gasto en IA o tecnología y controles de costos); n = 488 (ciberseguridad); n = 631 (cumplimiento regulatorio).

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Los líderes de Finanzas participan cada vez más en la definición de la estrategia tecnológica porque sus competencias principales son fundamentales para mejorar el retorno de la inversión en IA, de acuerdo con los líderes entrevistados. "En esencia, Finanzas proporciona una función de medición, y esta es fundamental para garantizar que las inversiones en IA generen valor y beneficios", señala Tim Deacon, vicepresidente ejecutivo y director de Finanzas de Sun Life, empresa internacional de servicios financieros. "Es un requisito básico, pero permite que la función de Finanzas y el CFO participen en la conversación y contribuyan a impulsar la creación de valor".

Mejorar la capacidad de respuesta de Finanzas: tres áreas de enfoque

Al preguntar en qué áreas Finanzas necesita mejorar principalmente su capacidad de respuesta para ayudar a que la organización avance con mayor rapidez, las personas encuestadas identificaron tres: Proporcionar al negocio datos financieros e *insights* en tiempo real (48%), responder a los cambios externos del mercado (36%), reasignar rápidamente capital y financiamiento (34%). Para lograrlo, las personas encuestadas planean enfocarse en las siguientes prioridades hasta 2027:

- **Fortalecer las bases de datos y tecnología:** Casi la mitad de las personas encuestadas, 46%, planea invertir en la modernización de las plataformas centrales de planificación de recursos empresariales, ERP, o en la integración de los datos financieros, administrativos y fiscales. Los líderes de Finanzas entrevistados señalan que es importante establecer una responsabilidad más clara sobre los datos, así como estándares de integración que respalden una mejor toma de decisiones. También explican cómo la IA puede funcionar

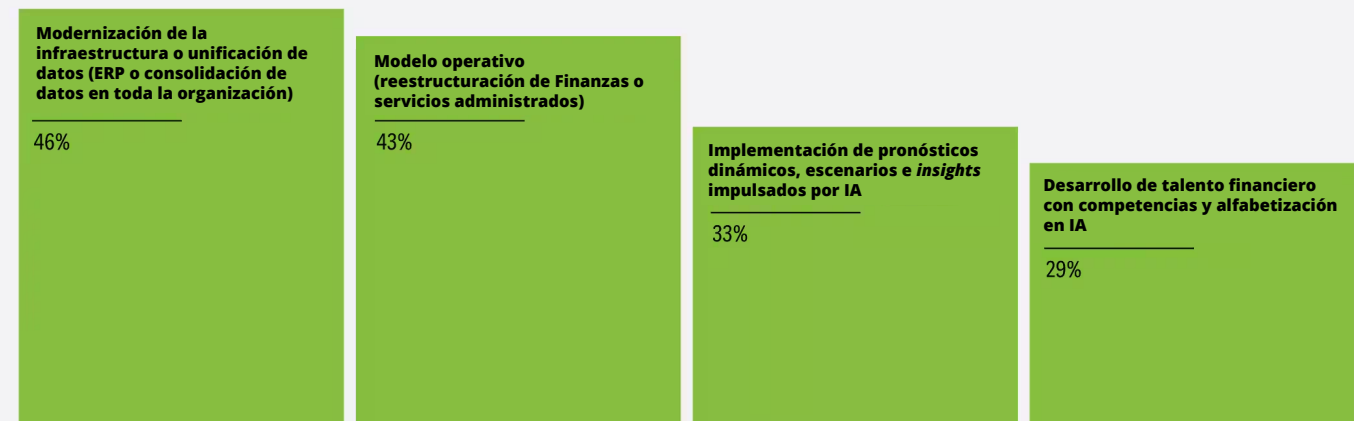
como una capa de orquestación que conecte sistemas anteriormente aislados y reduzca las conciliaciones manuales.¹ En Sun Life, por ejemplo, Deacon explica que la IA está ayudando a consolidar los datos y a "prácticamente omitir un paso" en el desarrollo de un *data lake* sólido para las actividades esenciales de conciliación.

- **Rediseñar la manera en que se realiza el trabajo de Finanzas:** Un porcentaje similar de las personas encuestadas, 43%, planea modificar la forma en que se lleva a cabo el trabajo dentro de Finanzas, ya sea mediante la reestructuración de la función o a través de la colaboración con proveedores externos para operar algunas de sus actividades. A medida que la IA se adopta a escala, los CFO pueden contribuir a rediseñar el trabajo, las funciones, los derechos de decisión y las relaciones con terceros, con el propósito de ayudar a que la capacidad generada por la IA se traduzca en mejores decisiones y en valor para la organización.² Bikash Prasad, CFO de UPL Ltd., empresa global del sector agrícola, describe esta evolución como un avance hacia una "contabilidad sin intervención manual: impuestos, tesorería, relaciones con inversionistas, FP&A [planeación y análisis financiero] y contraloría".
- **Desarrollar modelos de talento que conviertan los *insights* de la IA en acciones:** Una tercera parte de las personas encuestadas, 33%, planea implementar pronósticos y escenarios más dinámicos, así como *insights* generados por IA. Por su parte, 29% prevé fortalecer las capacidades del talento de Finanzas mediante mayores conocimientos sobre datos e IA. Entre quienes se enfocan en el desarrollo de nuevas capacidades, más de una tercera parte está creando asignaciones interdisciplinarias para la resolución de problemas, en las que se combina la participación de líderes técnicos con objetivos de desarrollo de habilidades interpersonales. Para ampliar la experiencia de las personas colaboradoras en distintas disciplinas, Alphabet Finance utiliza su programa Bungee, mediante el cual asigna temporalmente al talento de Finanzas a funciones distintas de sus responsabilidades habituales durante periodos de 6 a 12 meses, explica Kobi Bar-Nathan, CFO de Google Cloud.

Figura 3

Mejorar la agilidad en Finanzas: las principales prioridades son mejorar sistemas, datos, modelos operativos y capacidades, según la encuesta

Pregunta: ¿Cuáles de las siguientes iniciativas está priorizando su organización para mejorar la agilidad de la función financiera entre ahora y el año fiscal 2027? (% de encuestados)



Notas: n = 1,434; ERP = Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales).

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

2. Liderado por las personas e impulsado por IA: Finanzas como el centro de una inteligencia ágil y confiable

El año pasado, los hallazgos relacionados con IA en *Finance Trends* se centraron en analizar si la inteligencia artificial podía incorporarse a los flujos de trabajo de Finanzas y de qué manera hacerlo. Este año, el enfoque ha evolucionado hacia una pregunta más fundamental: si las áreas de Finanzas cuentan con las capacidades esenciales para escalar estas herramientas de forma responsable y ayudar a la organización a tomar mejores decisiones.

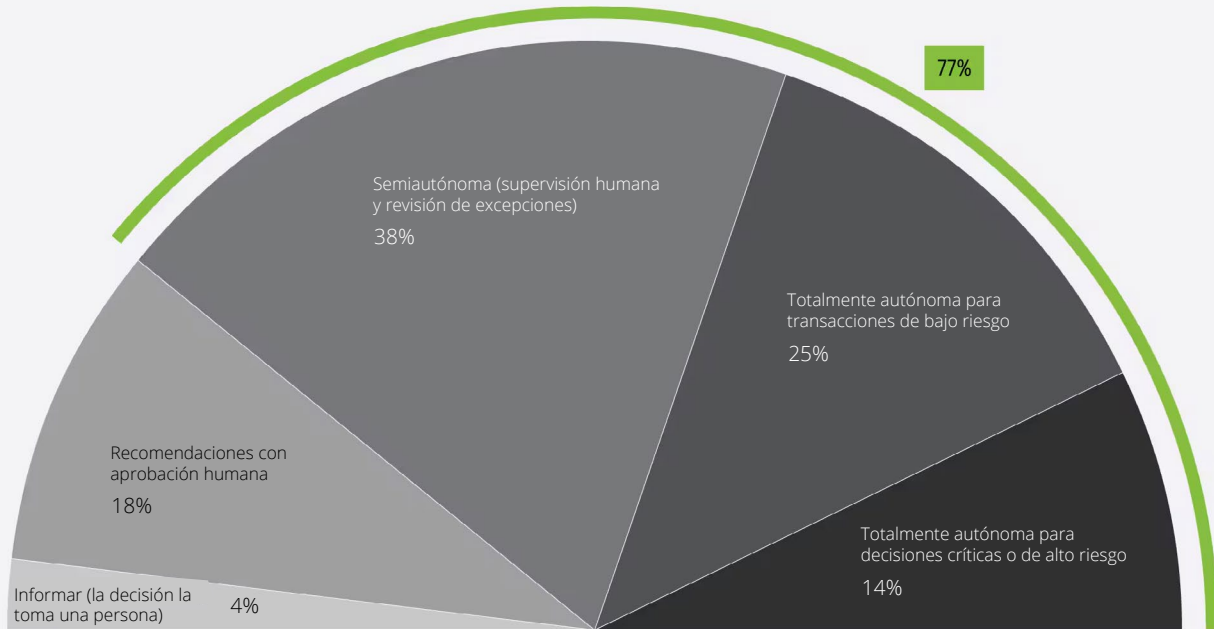
Calibrar la autonomía de la IA según los riesgos asociados

La mayoría de los participantes de la encuesta (77%) afirma sentirse cómoda con que las soluciones agénticas evolucionen más allá de la simple generación de recomendaciones y avancen hacia algún nivel de toma de decisiones autónoma. Sin embargo, solo el 14% señala sentirse cómoda utilizando agentes totalmente autónomos para decisiones más críticas (figura 4). Durante las entrevistas, los líderes enfatizaron la importancia de calibrar el grado de autonomía de la IA en función de los niveles de riesgo. Asimismo, destacaron que debe mantenerse una sólida supervisión humana en actividades de mayor riesgo, como los procesos de reporte regulatorio y las funciones fiscales.

Figura 4

El 77% de los encuestados está avanzando más allá de la IA como herramienta de recomendación hacia alguna forma de toma de decisiones autónoma

Pregunta: ¿Cuál es el nivel más alto de autonomía de IA agéntica que se siente cómodo permitiendo actualmente en sus casos de uso de Finanzas? (% de encuestados)



Notas: n = 1,434; 1% de los encuestados seleccionó la opción: "Actualmente no estamos considerando agentes de IA".

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte.
Insights | deloitteinsights.com

Cuando preguntamos a los líderes financieros sobre sus aspiraciones respecto a la IA agéntica y su preparación para escalarla hacia 2027, el 42% afirma que sus ambiciones superan sus capacidades actuales porque necesitan establecer controles más sólidos antes de escalar. Además, la falta de confianza de los colaboradores en la calidad de los resultados generados por la IA se cita como una de las principales barreras para la adopción (41%) entre quienes consideran que sus ambiciones superan sus capacidades actuales.³

Estos hallazgos subrayan la necesidad de que los CFO establezcan marcos claros de toma de decisiones y controles para lograr una transformación financiera liderada por las personas e impulsada por la IA.

Ampliar las capacidades de Finanzas para la adopción de IA agéntica

Para ayudar a escalar los flujos de trabajo agénticos, los líderes de Finanzas también podrían necesitar ampliar las capacidades clave de sus equipos, incluyendo la contratación de especialistas en gestión del cambio, científicos de datos e ingenieros, junto con profesionales con MBA y experiencia en banca de inversión y consultoría, según los líderes financieros que entrevistamos.

Tres ejemplos muestran cómo los líderes de Finanzas están ampliando sus equipos para respaldar las finanzas agénticas:

- **Invertir en la adopción antes de la automatización:** Antes de que Hewlett Packard Enterprise lanzara un agente diseñado para reinventar su proceso manual y estático de reportes ejecutivos, los líderes de Finanzas evaluaron los procesos subyacentes, los roles y las implicaciones para la fuerza laboral. También contrataron a dos especialistas

en gestión del cambio para facilitar el proceso. "Es una inversión bien realizada en términos de incorporar esos roles al equipo y realmente impulsar la gestión del cambio, así como garantizar la adopción y el cumplimiento de los criterios de éxito", afirma Bobby Jutley, vicepresidente de entrega de transformación estratégica de Finanzas de HPE.

- **Construir bases de datos confiables:** Carlos Alberto Pereira, CFO de Frimesa, la mayor cooperativa procesadora de alimentos de Brasil creó el equipo de inteligencia de datos de 10 personas de la compañía como base para un uso confiable de la IA. El equipo organiza la información, fortalece la gobernanza y la calidad de los datos, e integra datos externos para que la organización pueda generar consultas confiables en áreas como control financiero agéntico, fijación de precios y operaciones.
- **Crear un entorno seguro para la experimentación:** EQB Inc., una empresa norteamericana de servicios financieros, creó un "estudio de experimentación" para probar cómo los flujos de trabajo agénticos podrían mejorar procesos financieros de larga trayectoria en un entorno controlado. En un caso, el equipo replicó un informe trimestral clave con una precisión del 91% en los resultados, reduciendo un proceso de tres días que involucraba a varias personas a aproximadamente 10 minutos. Experimentar en un entorno controlado y con supervisión humana puede aumentar la productividad y fortalecer la confianza en los procesos agénticos. Igual de importante, puede ayudar a fomentar una cultura más sólida de colaboración entre personas y máquinas.

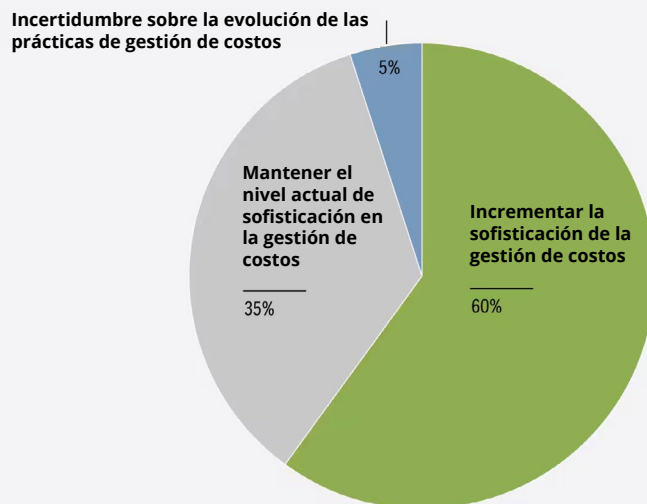
3. El próximo desafío de la IA para Finanzas: Gestionar la complejidad de los costos de IA a escala

Muchos encuestados (60%) esperan que los costos y la complejidad de la IA aumenten significativamente hacia 2027. Por ello, señalan que necesitarán adoptar prácticas más sofisticadas de gestión de costos de IA. En contraste, el 35% planea mantener sus prácticas actuales porque considera que los costos y la complejidad técnica seguirán siendo moderados (figura 5).

Figura 5

Ante el aumento esperado de los costos de IA, el 60% de los encuestados planea adoptar prácticas más avanzadas de gestión de costos de IA

Pregunta: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la estrategia planificada de su organización para la gestión de costos de IA hasta el año fiscal 2027? (% de encuestados)



Notas: n = 1,434. Las respuestas de la encuesta se definieron de la siguiente manera: "Incrementar la sofisticación de la gestión de costos de IA" = aumentar la sofisticación de la gestión de costos de IA porque se espera que los costos de IA y la complejidad técnica aumenten significativamente; "Mantener la sofisticación de la gestión de costos de IA" = mantener las prácticas actuales de gestión de costos de IA porque se espera que los costos de IA y la complejidad técnica se mantengan moderados; "Incertidumbre sobre cómo evolucionarán las prácticas de gestión de costos de IA" = actualmente existe incertidumbre sobre cómo evolucionarán las prácticas de gestión de costos de IA porque no está claro cómo evolucionarán los costos de IA y la complejidad técnica.

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte
Insights | deloitteinsights.com

Cabe destacar que los encuestados que esperan que los costos de la IA aumenten tienen más probabilidades de trabajar en organizaciones con un mayor grado de madurez en IA que aquellos que esperan que los costos se mantengan en niveles similares a los actuales (figura 6), según las respuestas sobre la trayectoria de IA de sus organizaciones. Por ejemplo, quienes esperan un aumento en los costos tienen más probabilidades de:

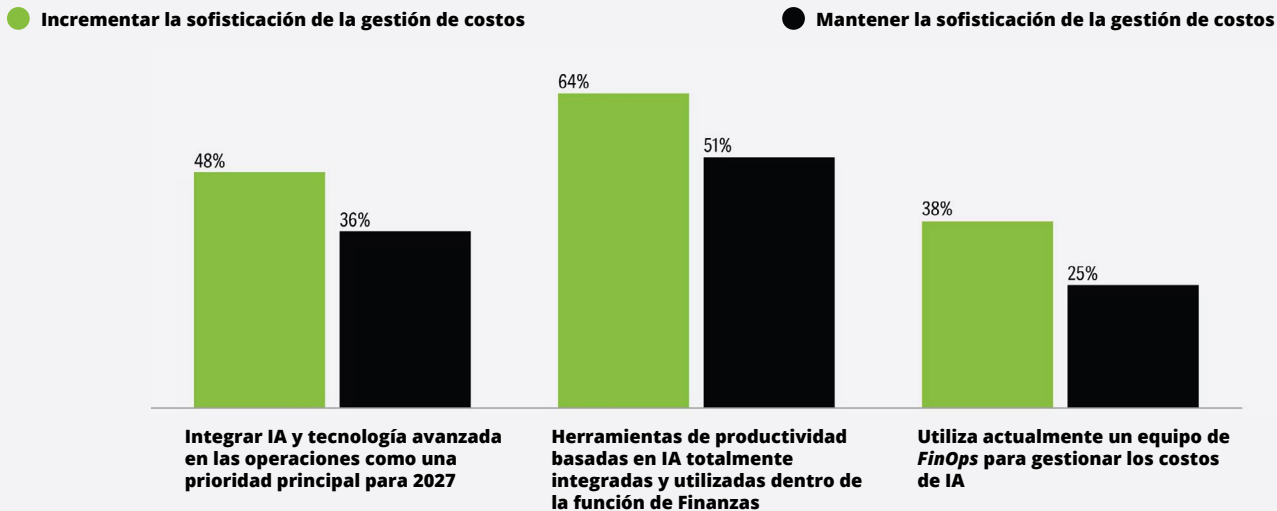
- Priorizar la integración de la IA y tecnologías avanzadas en las operaciones (48% frente a 36%).
- Haber incorporado herramientas de productividad basadas en IA dentro de la función de Finanzas (64% frente a 51%).
- Y, quizás lo más revelador, contar ya con un equipo de FinOps gestionando los costos actualmente (38% frente a 25%).

Los costos de la IA pueden ser difíciles de gestionar y predecir.⁴ Aunque el consumo de tokens puede ser la métrica de uso más visible, otros factores, como el tipo de carga de trabajo, la capacidad de los centros de datos y la estrategia de alojamiento, pueden afectar el costo de generar y escalar resultados de IA de formas no lineales y potencialmente volátiles.⁵

Figura 6

Los encuestados que planean aumentar la sofisticación de sus prácticas de gestión de costos de IA se encuentran más avanzados en su recorrido de IA que aquellos que planean mantener las prácticas actuales

Prácticas esperadas de gestión de costos de IA entre las organizaciones encuestadas, año fiscal 2027 (% de encuestados)



Notas: n = 1,434. Las respuestas de la encuesta se definieron de la siguiente manera: "Incrementar la sofisticación de la gestión de costos de IA" = aumentar la sofisticación de la gestión de costos de IA porque se espera que los costos de IA y la complejidad técnica aumenten significativamente; "Mantener la sofisticación de la gestión de costos de IA" = mantener las prácticas actuales de gestión de costos de IA porque se espera que los costos de IA y la complejidad técnica se mantengan moderados; "Incertidumbre sobre cómo evolucionarán las prácticas de gestión de costos de IA" = actualmente existe incertidumbre sobre cómo evolucionarán las prácticas de gestión de costos de IA porque no está claro cómo evolucionarán los costos de IA y la complejidad técnica.

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Enfoques para gestionar un entorno de costos complejo

A medida que los costos de la IA se vuelven más difíciles de pronosticar, asignar y gobernar, los encuestados señalan varios desafíos: requisitos regulatorios o de cumplimiento inciertos (20%), facturación compleja de nube y proveedores para capacidad de cómputo de IA (19%) e integración de los datos de uso con sistemas ERP y financieros (15%). Para abordarlos, presentamos tres acciones identificadas en nuestras entrevistas con ejecutivos:

- **Establecer límites para la experimentación.** Los líderes de Finanzas necesitan visibilidad sobre qué herramientas, fuentes de datos y flujos de trabajo se están utilizando. "La parte más difícil de esta ecuación es la proliferación de diferentes herramientas y luego saber qué herramienta utilizar para cada propósito", afirma Mike Spencer, director de Finanzas de Salesforce. Puede ser útil crear un inventario de herramientas, comprender los objetivos subyacentes de los casos de uso y alinear las capacidades con las necesidades del negocio antes de que la experimentación se convierta en gasto no gestionado. A medida que los proyectos piloto pasan a producción, los equipos financieros pueden necesitar mayor visibilidad y controles más sólidos para gestionar el uso de IA, los costos y la rendición de cuentas a escala.
- **Modelar la exposición a costos de proveedores antes de cambios en precios.** A medida que expiran los créditos para adopción temprana, disminuyen los subsidios de los proveedores y surgen nuevos modelos de precios, los equipos de Finanzas podrían revisar las condiciones estratégicas con los proveedores antes de que los nuevos esquemas de precios de IA queden completamente establecidos, incluidos los derechos de acceso a datos y el riesgo de renovación.⁶ Algunos acuerdos actuales también podrían estar otorgando a las empresas un acceso más amplio a los datos que el que probablemente ofrecerán los proveedores en futuros contratos. Por ello, los líderes financieros deberán evaluar dónde los contratos vigentes conservan flexibilidad y dónde esta podría disminuir. Valentina Ficaio, CFO Global de Adecco Group, señala que durante los próximos dos años su equipo planea identificar dónde las soluciones ágenticas pueden escalar con los clientes, aclarar las necesidades empresariales y comprender mejor dónde existe disposición para asumir mayores costos futuros antes de las próximas renovaciones contractuales.

- **Planificar posibles escenarios de ingresos.** Muchos encuestados todavía evalúan la IA desde una perspectiva de productividad, ya que el 36% cita métricas de tiempo y productividad como factores clave para evaluar las inversiones en IA, frente al 23% que menciona la generación de ingresos. Sin embargo, a medida que aumentan los costos de la IA, los líderes financieros necesitarán una visión más completa del valor generado. El incremento de los costos de IA podría considerarse aceptable si las inversiones contribuyen a aumentar los ingresos, los márgenes o el valor empresarial. El equipo de Finanzas de Sun Life está desarrollando "pronósticos basados en hipótesis" para comprender mejor el impacto potencial de las inversiones en IA, explica Deacon. "Todavía no hemos visto todo el poder y beneficio que aportará la IA, particularmente en las oportunidades de ingresos", afirma. "Las eficiencias en costos son mucho más claras, pero actualmente existe mayor incertidumbre respecto a los ingresos que pueden generar estos modelos de IA y a cómo evolucionarán los costos asociados".

4. Las complejidades geográficas de las estrategias de inversión: cómo la soberanía tecnológica podría impulsar nuevas decisiones en todo el mundo

Cuando se trata de factores de riesgo externos, las tres principales preocupaciones de los encuestados reflejan el fragmentado panorama tecnológico global en el que operan: amenazas cibernéticas y riesgos impulsados por IA (31%), incertidumbre económica (29%) y tensiones geopolíticas (24%). Cada uno de estos factores ocupa una posición más alta que en los hallazgos de la encuesta *Finance Trends* del año anterior, especialmente las amenazas cibernéticas y los riesgos impulsados por IA.

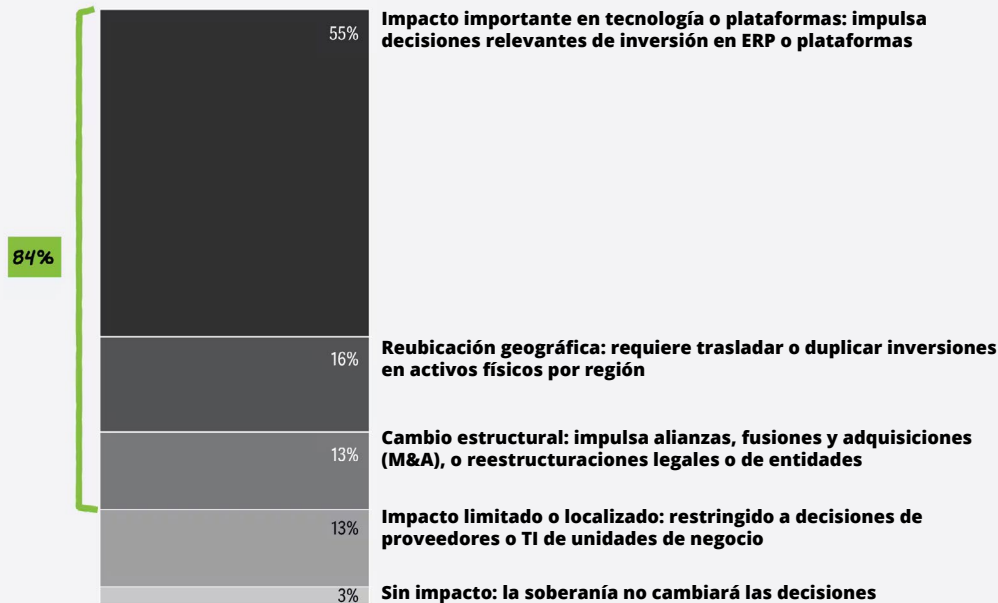
De manera relacionada, la encuesta indica que muchos líderes financieros planean priorizar la **soberanía tecnológica**: la independencia y el control organizacional o nacional sobre los datos, los proveedores y las cadenas de suministro.

Casi dos tercios de los encuestados (63%) consideran la soberanía tecnológica como un diferenciador estratégico que impulsa la confianza, la resiliencia y la generación de valor a largo plazo. Además, el 84% afirma que esta tendencia transformará las decisiones de asignación de capital relacionadas con tecnología en sus organizaciones de aquí al año fiscal 2027 (figura 7).

Figura 7

El 84% de los encuestados afirma que la soberanía tecnológica afectará significativamente la toma de decisiones de inversión de su organización

Impacto esperado en las decisiones de asignación de capital de las organizaciones hasta el año fiscal 2027 (% de encuestados)



Notas: n = 1,434. Pregunta: "¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor cómo se espera que la soberanía tecnológica (por ejemplo, residencia de datos, relaciones con proveedores y resiliencia de la cadena de suministro) transforme las decisiones de asignación de capital de su organización hasta el año fiscal 2027?"

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Entre los cambios previstos, el 55% de los encuestados espera que la soberanía tecnológica tenga un impacto importante en sus decisiones de inversión en plataformas tecnológicas; el 16% afirma que afectará dónde se reasignan los activos físicos, según la región; y el 13% espera que influya en cambios estructurales significativos, como nuevas alianzas, decisiones relacionadas con fusiones y adquisiciones, o reestructuraciones legales o corporativas.

Anticiparse al aumento de las regulaciones

Muchos gobiernos están estableciendo sus propias regulaciones y directrices en materia de IA y gobernanza de datos. Hasta la fecha, más de 60 países han lanzado estrategias nacionales de IA.⁷ Muchas de estas iniciativas buscan mantener la residencia de datos, el desarrollo de modelos, la capacidad de cómputo y el talento dentro de las fronteras del país o la región.

Algunos de los líderes que entrevistamos señalaron que la evolución de las regulaciones puede generar incertidumbre en las inversiones tecnológicas de largo plazo, particularmente cuando los requisitos futuros podrían modificar la forma en que esas tecnologías se implementan o gobiernan. Para gestionar el creciente volumen y la complejidad de los requisitos regulatorios de aquí a 2027, el 49% de los encuestados planea utilizar IA o automatización para tareas rutinarias de cumplimiento; el 43% se enfocará en fortalecer la gobernanza y trazabilidad de los datos para fines de auditoría; y el 32% afirma que trabajará en mejorar la alineación entre los reportes financieros y operativos.

Andrea Unruh, directora sénior global de Finanzas de Koch, describe cómo el equipo financiero de su organización está adoptando una postura más proactiva para comprender el entorno regulatorio global y así respaldar mejor las decisiones clave de inversión.

"Podemos eliminar barreras que permitan el crecimiento, la asignación de capital y las adquisiciones", afirma. Por ejemplo, cuando el equipo de Unruh ingresa a nuevas regiones, busca comprender mejor los requisitos de reporte, como Pillar Two, en lugar de esperar hasta el momento de presentar las declaraciones.

5. Replantear la estrategia de financiamiento: el proceso fragmentado de decidir qué financiar y cómo financiarlo

A medida que aumentan los presupuestos de tecnología,⁸ muchos líderes financieros están gestionando un número creciente de opciones de inversión. Cuando se les preguntó cómo aprueban con mayor frecuencia las grandes inversiones en IA y tecnología, el 66% de los encuestados indicó que utiliza un proceso impulsado internamente que pone la medición en primer plano (figura 8).

Entre ellos, el 27% de los encuestados depende principalmente de un proceso de *stage-gate*, en el que el financiamiento comienza con un piloto y pueden asignarse fondos adicionales si se alcanzan los objetivos en cada etapa. Otro 25% cuenta con un proceso formal de aprobación de capital que requiere un ROI cuantificado y un caso de negocio. Por el contrario, el 23% de los encuestados, y el 28% de los encuestados de América del Norte, afirma que los mandatos de la alta dirección o del consejo impulsan la mayoría de estas decisiones de inversión sin contar con un proceso de medición para evaluar el éxito.

Para equilibrar la necesidad de avanzar rápidamente, pero con propósito, la empresa canadiense de servicios financieros EQB Inc. introdujo un comité de inversión de nivel C-suite para asignar capital de manera estratégica. Según Anilisa Sainani, CFO y directora de Estrategia, cada inversión debe responder cinco preguntas relacionadas con el ajuste estratégico, el valor económico, la tolerancia al riesgo, la viabilidad y alineación operativa, y los KPI no financieros que se utilizarán para exigir rendición de cuentas al negocio si se aprueba el financiamiento.

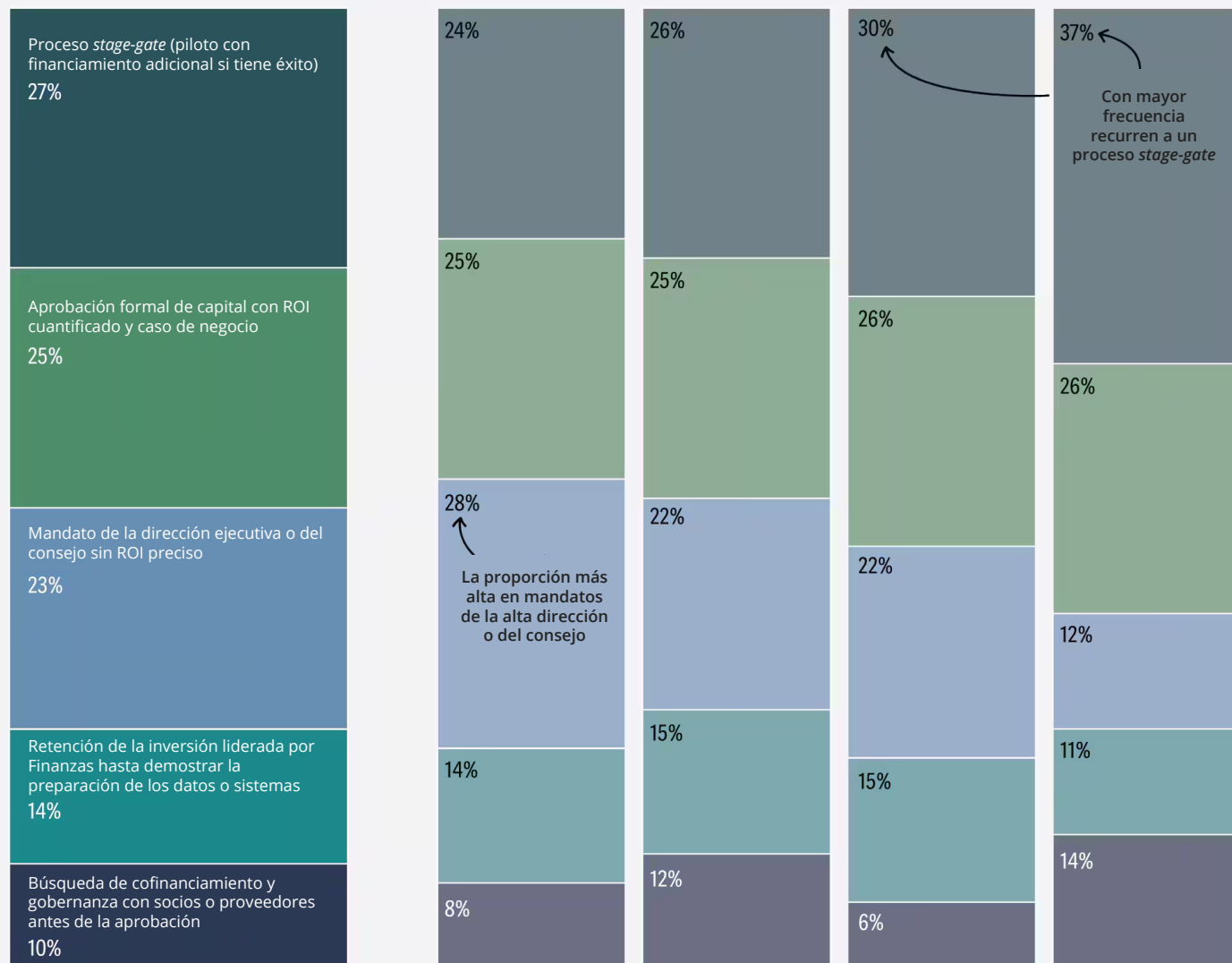
Responder estas preguntas actúa como un "catalizador para mantener conversaciones desde una perspectiva empresarial integral", afirma Sainani, que prioriza el "progreso sobre la perfección".

Figura 8

Grandes apuestas tecnológicas: los métodos de toma de decisiones varían entre las organizaciones encuestadas, con algunas preferencias regionales

Pregunta: “¿Qué modelo de decisión utiliza con mayor frecuencia su organización para aprobar grandes inversiones en IA o tecnología?” (% de encuestados)

Promedio de encuestados



Notas: n = 1,434. Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo. n = 533 (Norteamérica); n = 462 (EMEA: Europa, Medio Oriente y África); n = 268 (Asia-Pacífico); n = 171 (Latinoamérica).

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Figura 9

Algunos encuestados están explorando enfoques no tradicionales para ayudar a financiar nuevas tecnologías

Pregunta: "De cara al año fiscal 2027, ¿qué enfoques de financiamiento o estructuración está considerando su organización para grandes inversiones en IA y tecnología?" (% de encuestados)



Notas: n = 1,434. Se solicitó a los encuestados seleccionar dos opciones.

Fuente: Deloitte Finance Trends Survey, primavera de 2026.

Deloitte Insights | deloitteinsights.com

Crecimiento responsable: nuevas alternativas para financiar inversiones tecnológicas

Los encuestados planean explorar diversos mecanismos de financiamiento para tecnología de aquí a 2027 (figura 9), principalmente mediante gasto de capital interno o financiamiento con recursos del balance general (29%) o, alternativamente, mediante capital de inversionistas, fondos soberanos e inversionistas institucionales (30%).

Otros encuestados están considerando métodos alternativos, entre ellos:

- **Acuerdos de servicios administrados con objetivos compartidos de eficiencia:** El 26% de los encuestados planea explorar nuevas relaciones de servicios administrados con objetivos compartidos de eficiencia.
- **Creación de vehículos de coinversión con socios externos:** Más del 20% de los encuestados está explorando instrumentos de inversión alternativos, como vehículos de propósito especial (SPV) con socios externos. Los líderes entrevistados también señalan la necesidad de enfoques de financiamiento más creativos a medida que las inversiones tecnológicas aumentan de escala. En algunos casos, las organizaciones pueden buscar estructuras de coinversión que combinen activos tecnológicos internos con la experiencia en infraestructura, capacidades especializadas o capital de largo plazo de socios externos.

Estas nuevas vías de financiamiento apuntan a un cambio más amplio en lo que se espera que Finanzas habilite: mayor flexibilidad, visibilidad y rapidez en la forma en que se estructuran e implementan las inversiones tecnológicas para maximizar la creación de valor.

Esto puede ser especialmente relevante para las empresas respaldadas por fondos de capital privado, donde este mandato puede ser aún más apremiante.⁹ Los líderes financieros podrían verse en la necesidad de fortalecer los controles, mejorar la rendición de cuentas basada en datos y ayudar a definir la narrativa de valor de su organización para una futura transacción o evento de monetización.

Prepararse para el futuro de Finanzas

Bar-Nathan, de Google Cloud, considera que Finanzas es la función que "habilita el crecimiento responsable". Los hallazgos de nuestra encuesta y de las entrevistas realizadas a más de 1,400 líderes financieros de todo el mundo reflejan esa idea. Los datos indican que, cada vez más, los líderes financieros probablemente necesitarán ir más allá de la optimización de su función y asumir un papel más estratégico y transversal, ayudando a sus organizaciones a decidir dónde realizar sus próximas apuestas: experimentar con determinación, gobernar con cuidado y mantener la creación de valor en el centro de cada decisión.

Metodología

La encuesta 2027 *Finance Trends* de Deloitte recopiló respuestas de 1,434 líderes financieros durante la primavera de 2026 en industrias como tecnología, medios y telecomunicaciones; servicios financieros; energía y energías renovables; productos industriales; productos de consumo; y ciencias de la vida y salud, con el fin de comprender mejor qué están priorizando los equipos de Finanzas de cara al año fiscal 2027 y, de igual importancia, cómo planean abordar esas prioridades durante el próximo año. Los participantes incluyeron tanto CFO (38%) como líderes senior de Finanzas un nivel por debajo del CFO (62%). Todos los encuestados trabajan en empresas con ingresos anuales de US\$1,000 millones o más. Casi el 20% de las empresas encuestadas reporta ingresos de US\$10,000 millones o más. Los líderes representan tanto empresas privadas como cotizadas en bolsa en 26 países.

Para comprender mejor cómo se están desarrollando cada una de estas tendencias, realizamos entrevistas en profundidad con 12 ejecutivos financieros, con al menos un representante de cada industria incluida en la encuesta.

Los líderes entrevistados pertenecen a organizaciones con sede en Estados Unidos, Canadá, Brasil, Suiza e India.

Continúe la conversación Conozca a los líderes de la industria



David Anderson
Socio
Deloitte Reino Unido



Ed Hardy
Líder de Servicios Financieros
en EE. UU. | Socio
Deloitte Estados Unidos



Diane Ma
Principal, Transformación Financiera |
Deloitte Consulting LLP
Deloitte Estados Unidos



Justin Silber
Líder de Transformación Financiera,
Deloitte Global
Deloitte Estados Unidos



Dave Turk
Líder Global de Operaciones
Financieras
Deloitte Canadá



Mojgan (Mo) Vakili
Socia, Líder Nacional del Portafolio de Oferta
de Transformación Financiera,
Deloitte & Touche LLP
Deloitte Estados Unidos

AUTORES

David Anderson
Deloitte Reino Unido

Ed Hardy
Deloitte Estados Unidos

Diane Ma
Deloitte Estados Unidos

Timothy Murphy
Deloitte Estados Unidos

Dave Turk
Deloitte Canadá

Mojgan (Mo) Vakili
Deloitte Estados Unidos

NOTAS FINALES

- De manera similar, otras investigaciones de Deloitte destacan cómo los agentes están siendo implementados en la "capa de orquestación": Sayantani Mazumder, China Widener, Gillian Crossan, Girija Krishnamurthy, Baris Sener y Diana Kearns-Manolatos, "[Unlocking exponential value with AI agent orchestration](#)," Deloitte *Insights*, noviembre de 2025.
- Michael Wilson, Anjali Shaikh, Michael Caplan y Monika Maho, "[Rewiring the enterprise operating model for AI scale](#)," Deloitte *Insights*, 29 de junio de 2026.
- Diversos estudios apuntan al papel de la confianza en la IA y de la adopción por parte de los usuarios finales, entre ellos: Jim Rowan, Nitin Mittal, Beena Ammanath y Costi Perricos, *The State of AI in the Enterprise*, Deloitte, enero de 2026; Ashley Reichheld, Courtney Sherman, Dorsey McGlone y Ryan Youra, "[Trust by design: Building AI customers will want to use](#)," Deloitte, 2026.
- Jason Chmiel, "[Navigate the economics of AI](#)," Deloitte, 11 de enero de 2026.
- Nicholas Merizzi, Tim Smith, Diana Kearns-Manolatos, Nitin Mittal y Gaurav Chiruwala, "[The pivot to tokenomics: Navigating AI's new spend dynamics](#)," Deloitte, enero de 2026.
- Michael Wilson, Ram Ravi, Diana Kearns-Manolatos, Whitney Metzger y David Jarvis, "[The pricing paradox of agentic SaaS: What to do about tollgating?](#)" Deloitte *Insights*, 17 de junio de 2026.
- La Alianza de la Industria de IA (AI Industry Alliance) proporciona una lista actualizada de estrategias nacionales de IA por país. Consulte: AIIA, "[20 national AI strategies - The 2020 AI strategy landscape](#)" consultado el 1 de agosto de 2026.

8. Deloitte, [Estudio Global de Liderazgo Tecnológico 2026 \(2026 Global Technology Leadership Study\)](#), consultado en agosto de 2026.

9. Emma Cox, Chris Donovan, Andy Williams y Dominic Graham, ["Aprovechar la ola: el papel de los CFO de portafolios de fondos de capital privado \(PE\) en la maximización del valor al momento de la salida"](#) (Catching the wave: The role of PE portfolio CFOs in maximizing value on exit), Deloitte, consultado en agosto de 2026.

AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer a los siguientes asesores especialistas de Deloitte por sus contribuciones a este artículo: Neal Baumann, Jessica Bier, Andrew Blau, Jeffrey Bloom, Casey Caram, Emma Cox, Gillian Crossan, Isabelle Dassier, Tim Davis, Jessica Day, Priya Erhäut, Brian Hansen, Isabelle Gent, Nick Grewal, James Glover, Vincent Gouverneur, John Hearn, Kate Jago, Nicola Johnson, Rebecca Kapes, Thomas Klingspor, Christian Korpp, Geoff Kovedsy, Sergi Lemus, Victoria Levy, Rob Massey, Rithu Mathur, Chinmay Nair, Tara Nicholson, Gina Primeaux, Alfred Popken, Adam Reilly, Parag Saigaonkar, Nikki Schutt, Markus Seeger, Evan Shea, Patrick Shelley, Daniel Siegel, Tim Smith, Andrew Swart, Jamie Weidner, Benish Venugopal y David Zager. Los autores también desean agradecer al equipo central del proyecto de Deloitte, integrado por Aditya Narayan y Nirmal Peter Paul Kujur, por su apoyo en la investigación y el análisis, así como a Saurabh Rijhwani por desarrollar casos de uso para la creación de agentes.

Edición editorial (incluida la producción y corrección de estilo): Karen Edelman, Sayanika Bordoloi, Cintia Cheong y Anu Augustine

Diseño: Molly Piersol

Imagen de portada: Sofia Laviano

Servicios de conocimiento: Agni Wagh

DERECHOS DE AUTOR

© 2026 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados. Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, informes y publicaciones periódicas que proporcionan perspectivas para empresas, organizaciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, así como la de coautores provenientes del ámbito académico y empresarial, para impulsar la conversación sobre una amplia gama de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca editorial de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene información general únicamente y ninguna entidad de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus entidades afiliadas presta, mediante esta publicación, servicios profesionales de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legales, fiscales o de cualquier otra índole. Esta publicación no sustituye el asesoramiento o los servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para tomar decisiones o emprender acciones que puedan afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda tener implicaciones para su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ninguna entidad de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus respectivas entidades afiliadas será responsable de pérdida alguna que pueda sufrir cualquier persona que se apoye en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), una sociedad privada del Reino Unido limitada por garantía, su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de DTTL en ese país, sus entidades relacionadas que operan utilizando el nombre "Deloitte" en Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Algunos servicios pueden no estar disponibles para clientes de auditoría de conformidad con las normas y regulaciones de la contaduría pública. Para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro, visite www.deloitte.com/about.