



El estado de la IA en las empresas

El borde sin explotar

Enero 2026

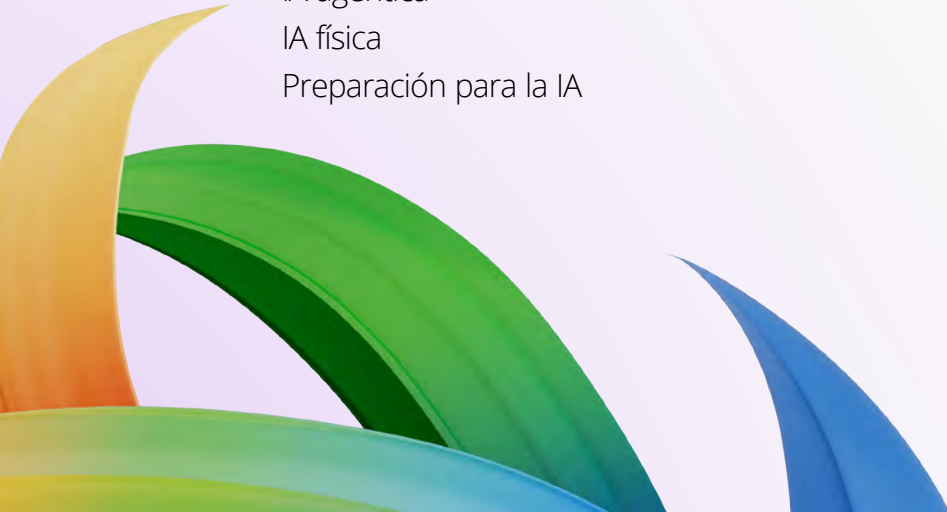
deloitte.com/us/state-of-ai





Tabla de contenidos

Introducción	03	Aprovechando todo el potencial de la IA	30
		Cerrar la brecha entre el acceso y la activación	30
Resumen	04	Desbloquear la ventaja humana	31
Acerca del reporte	07	Construir la gobernanza antes de escalar	32
		Abordar los requisitos de la IA soberana	33
Hallazgos clave	08	Construir una infraestructura de tecnología y datos "viva"	34
Acceso de los trabajadores y expansión piloto	08	Proseguir con la reinversión estratégica	35
Impacto de la transformación de la IA	10		
Fluidez de la IA y rediseño del trabajo	12	Agradecimientos	36
IA soberana	15		
IA agéntica	17	Acerca del Deloitte AI Institute	39
IA física	22		
Preparación para la IA	28	Metodología	40





Introducción

A lo largo de la historia, algunos de nuestros mayores avances han llegado cuando el ingenio humano se combina con tecnología transformadora. Los avances más audaces de cada época —desde el aprovechamiento del vapor hasta la creación del internet— comenzaron cuando la gente utilizó nuevas herramientas para amplificar su potencial. La inteligencia artificial (IA) es el último capítulo de esta historia. Ya se ha transformado la forma en la que trabajamos y creamos, pero apenas hemos arañado la superficie de lo que es posible cuando la experiencia humana y las capacidades de la IA se unen.

Los líderes empresariales hoy se enfrentan a un desafío sin precedentes: ir más allá de los pilotos para integrar verdaderamente la IA en el corazón de sus organizaciones. Esto requiere un cambio deliberado en el que las personas establezcan una visión y tomen decisiones responsables, y la IA aporte las ideas, la velocidad y la escala necesarias para cumplir con esa ambición. Eso significa rediseñar procesos y modelos operativos centrales con IA, asegurando que las fortalezas humanas —como el juicio, la creatividad, la empatía y la construcción de relaciones— se eleven, no que se automaticen.

El informe de este año sobre El estado de la IA en las empresas recoge este momento crucial. Por un lado, observamos una clara aceleración en las organizaciones: un mayor acceso de la fuerza laboral a las herramientas de IA, aumentos tempranos de la productividad y una creciente confianza en el potencial de la IA. Por otro lado, observamos una brecha entre la experimentación y la verdadera transformación empresarial. Muchas organizaciones utilizan la IA, principalmente, para impulsar la eficiencia, mientras que un grupo más pequeño está tomando la delantera al comenzar a reinventar los modelos de negocio, las ofertas, los roles y las formas de trabajar. Las organizaciones líderes están replanteando cómo se realiza el trabajo, cómo se estructuran los equipos y cómo las capacidades humanas y de las máquinas pueden complementarse en las operaciones diarias.

Las tendencias clave también están remodelando el futuro de la IA: la IA soberana está redefiniendo la autonomía tecnológica tanto para naciones como para organizaciones, impactando la confianza y la competitividad; la IA agéntica está permitiendo el razonamiento y la acción autónoma, planteando

nuevos desafíos de gobernanza y control; la IA física está fusionando los mundos digital y material, haciendo que la seguridad y la supervisión humana sean fundamentales. Estas tendencias señalan un futuro aún más transformador, exigiendo estrategias organizativas que alineen la escala tecnológica con la orientación e intención humanas.

Ahora es el momento de ser visionario: remodelar estructuras organizativas, roles y flujos de trabajo de formas que antes quizá no eran posibles. Esperamos que las ideas de este informe inspiren a los líderes a dar pasos prácticos hacia adelante, manteniendo siempre a las personas, el propósito y la confianza en el centro.

Juntos tenemos la oportunidad y la responsabilidad de replantear fundamentalmente cómo trabajan los humanos y la IA para transformar el futuro del trabajo y crear valor a largo plazo.

Resumen

Las organizaciones actuales se encuentran a la vanguardia del potencial inexplorado de la IA. Los avances continuos en IA agéntica, física y soberana presentan nuevos desafíos y oportunidades. El impulso está creciendo, pero los mayores logros aún están por llegar, mientras las organizaciones traducen sus avances iniciales en un impacto escalable. A medida que la IA se expande más allá del núcleo digital, el éxito dependerá, en última instancia, de la capacidad de una empresa para pasar de la ambición a la activación, convirtiendo los experimentos y el potencial en valor comercial real a escala.

La última encuesta sobre El estado de la IA en las empresas de Deloitte recopiló perspectivas de más de 3,200 líderes empresariales y de TI de todo el mundo con participación directa en las iniciativas de IA de sus empresas. Este informe explora en detalle los conocimientos de la encuesta, compartiendo acciones clave para que los líderes las consideren mientras continúan su camino con la IA.

Hallazgos clave

La IA está pasando de la fase piloto y experimental a la escalada empresarial a medida que se amplía el acceso de los trabajadores a esta.

Las empresas encuestadas han ampliado el acceso de sus trabajadores a la IA en un 50% en tan solo un año, pasando de menos del 40% a alrededor del 60% de los trabajadores que ahora cuentan con herramientas de IA homologadas. Si bien solo el 25% de los encuestados afirmó que su organización ha puesto en producción el 40% o más de sus experimentos de IA hasta la fecha, el 54% espera alcanzar ese nivel en los próximos tres a seis meses.

La transformación de la IA revela productividad para la mayoría y una reinención empresarial para unos pocos.

La IA ya está impulsando la productividad y la eficiencia; solo un pequeño grupo la utiliza para redefinir el negocio. Hoy en día, el 34% de las empresas están empezando a utilizar la IA para transformar profundamente sus negocios, el 30% está rediseñando procesos clave en torno a la IA y el 37% restante solo utiliza la IA superficialmente, con pocos o ningún cambio en los procesos empresariales subyacentes. *Si bien todas están logrando mejoras en la productividad y la eficiencia, solo el primer grupo está reinventando realmente sus negocios en lugar de optimizar lo ya existente.

* Las cifras pueden no sumar el 100% debido al redondeo.

Las empresas se centran en desarrollar fluidez en IA en lugar de rediseñar el trabajo en torno a ella.

A pesar de las altas expectativas de automatización, el 84% de las empresas no han rediseñado los puestos de trabajo ni la naturaleza misma del trabajo en torno a las capacidades de la IA. La falta de habilidades de los trabajadores se considera el mayor obstáculo para la integración de la IA en el negocio, pero menos de la mitad de las empresas están realizando ajustes significativos en sus estrategias de talento. La mayoría se centra en la formación de los empleados, pero muchas menos están reestructurando los roles, los flujos de trabajo y las trayectorias profesionales.

Con la IA soberana consolidándose, el lugar donde se construya la tecnología importa tanto como lo que puede hacer.

La IA soberana va más allá de la propiedad tecnológica, se trata de independencia estratégica. Más de 3 de cada 4 empresas (77%) afirman que la ubicación del desarrollo de la IA es un factor clave al elegir nuevas tecnologías, lo que indica que la soberanía geográfica es ahora tan importante como la innovación.

77% de las empresas encuestadas afirman que la ubicación del desarrollo de IA es un factor clave a la hora de elegir nuevas tecnologías.



Los agentes de IA están escalando más rápido que las barreras de seguridad.

Los agentes autónomos de IA están avanzando en la empresa, pero la supervisión va rezagada. Casi 3 de cada 4 (74%) empresas planean desplegar IA agéntica en un plazo de dos años. Sin embargo, 1 de cada 5 (21%) informa tener un modelo maduro para la gobernanza de agentes autónomos, lo que aumenta el riesgo de imprevistos.

La IA física ya está integrada en las operaciones y su presencia está creciendo rápidamente.

La IA física se está convirtiendo rápidamente en parte integral de las operaciones en todo el mundo: el 58% de las empresas ya la utilizan en cierta medida y se proyecta que su adopción alcance el 80% en dos años. Si bien la fabricación, la logística y la defensa lideran el camino a nivel mundial, los mercados de Asia Pacífico lideran la adopción, impulsando la integración generalizada de la robótica, los vehículos autónomos y los drones, marcando el ritmo para la próxima ola de automatización industrial.

74%

Casi 3 de cada 4 empresas planean implementar IA de agéntica en un plazo de dos años.



Los líderes se sienten más preparados estratégicamente para la IA que operativamente en cuanto a infraestructura y talento.

A pesar de la rápida evolución de la IA, que va más allá de la IA generativa (*GenAI*) hacia la IA física y agéntica, el 42% de las empresas cree que su estrategia está altamente preparada para la adopción de la IA y el 30% opina lo mismo sobre el riesgo y la gobernanza, ambos en aumento desde el año pasado. La percepción de preparación disminuyó ligeramente en lo que respecta a la infraestructura técnica, la gestión de datos y el talento, lo que revela el desafío persistente de modernizar sistemas y habilidades al ritmo de la innovación.

42%

de las empresas creen que su estrategia está altamente preparada para la adopción de la IA.

Acerca del Informe Anual sobre El estado de la IA en las empresas

Este informe anual se entregó a 3,235 encuestados, desde directivos hasta altos ejecutivos, de seis sectores y 24 países, entre agosto y septiembre de 2025. Los sectores incluyeron: consumo, energía, recursos e industria, servicios financieros, ciencias de la vida y atención médica, tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones y gobierno y servicios públicos. Los datos de la encuesta se complementaron con información adicional obtenida de 15 entrevistas con altos ejecutivos globales y líderes en IA y ciencia de datos de grandes organizaciones de diversos sectores. Para obtener más información sobre la metodología, consulte la página 40. Este informe anual forma parte de una serie continua del Deloitte AI Institute™ para ayudar a los líderes del sector empresarial, tecnológico y público a seguir el rápido ritmo de la transformación y la adopción de la IA.

Aprenda más.→

Hallazgos clave

La IA está pasando de la fase piloto y experimental a la escalada empresarial a medida que se amplía el acceso de los trabajadores a esta.

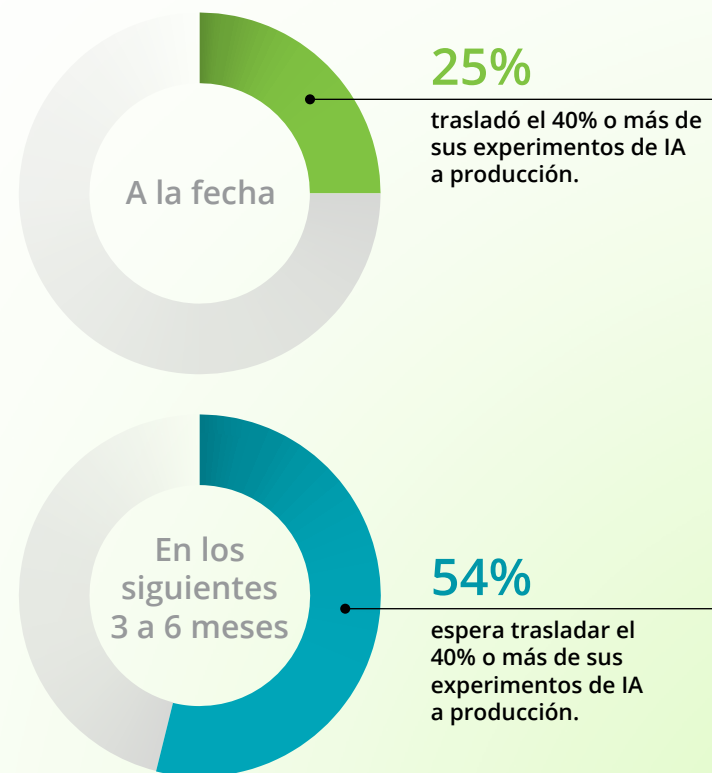
Según nuestra última encuesta, el acceso de los trabajadores a la IA se ha expandido un 50% en tan solo un año, pasando de menos del 40% a menos del 60% de los trabajadores con acceso autorizado a herramientas de IA. El 11% de las empresas líderes actualmente proporciona a sus trabajadores un acceso casi universal (más del 80%) a herramientas de IA autorizadas. Sin embargo, entre los trabajadores con acceso, menos del 60% lo utiliza en su flujo de trabajo diario, un patrón que se mantiene prácticamente sin cambios desde el año pasado. Esto sugiere que, si bien el acceso se está ampliando, la IA empresarial sigue estando infrautilizada y su potencial de productividad e innovación aún está en gran medida sin explotar.

La aceleración de la escala está comenzando

Pasar del piloto a la producción es posiblemente el paso más importante para capturar el valor de la IA; sin embargo, aquí es donde muchas empresas se estancan. Si bien las empresas experimentan con IA a un ritmo acelerado, muchas tienen dificultades para escalar estos experimentos y convertirlos en soluciones que generen un impacto comercial medible.

Hoy en día, el 25% de los encuestados afirmó que su organización ha trasladado el 40% o más de sus experimentos de IA a producción hasta la fecha (figura 1); sin embargo, el 54% espera alcanzar ese nivel en los próximos tres a seis meses, lo que demuestra que el camino hacia el valor es claro y alcanzable. Estos primeros escaladores destacan una transición acelerada del piloto a la escala empresarial.

Figura 1: Proporción de experimentos de IA implementados (porcentaje)



Pregunta: En tu opinión, ¿qué porcentaje de tus experimentos de IA (por ejemplo, pilotos, casos de prueba, etc.) se han desplegado hasta la fecha en tu organización (pasados a producción)?
N=3,235

Hallazgos clave

La trampa de la prueba de concepto

Por qué tantos pilotos no llegan a producción? La respuesta reside en una discrepancia fundamental entre los requisitos del piloto y los de producción. Un piloto normalmente puede ejecutarse con un equipo pequeño en pocos meses, utilizando datos depurados en un entorno aislado. Sin embargo, la implementación en producción suele requerir inversión en infraestructura, integración con los sistemas existentes, revisiones de seguridad, comprobaciones de cumplimiento, sistemas de monitorización y mantenimiento continuo; cada uno de los cuales exige considerablemente más recursos y coordinación.

La producción también expone realidades que los pilotos pueden ocultar. Los modelos que logran una alta precisión en las pruebas pueden resultar inadecuados al gestionar casos extremos a gran escala. Los casos de uso cuya duración estimada es de tres meses pueden extenderse a 18 meses cuando surgen complejidades de integración. Los fallos que fueron oportunidades de aprendizaje en los pilotos se convierten en riesgos empresariales en producción.

Las organizaciones que experimentan con IA a menudo obtienen resultados positivos en condiciones controladas, pero no pueden predecir de forma consistente qué casos de uso generarán el mayor retorno de la inversión.

“Si no existe una estrategia coherente de IA en las organizaciones, es probable que se produzca fatiga en los pilotos.”

Esta falta de una clara materialización de valor crea un círculo vicioso en el que las empresas siguen financiando nuevos proyectos piloto, que son relativamente económicos y de menor riesgo, en lugar de afrontar el arduo trabajo de ampliar los éxitos existentes.

El reto de ir más allá de los proyectos piloto aislados para lograr un impacto empresarial real se refleja en las personas que lideran las iniciativas de IA sobre el terreno. Según un líder de IA en el sector de la salud: “Si no existe una estrategia coherente de IA en las organizaciones, es probable que se produzca fatiga de los pilotos. Se está persiguiendo la siguiente maravilla, presionados para hacer algo con IA sin un plan real. He visto muchos casos en los que las personas se embarcan en proyectos piloto, pero cuando se les pregunta cómo los ampliarán si tienen éxito, a menudo no tienen una respuesta. Sin una hoja de ruta clara, ejecutar cien proyectos piloto solo conduce a malos resultados y al fracaso en la creación de valor”.

Hallazgos clave

La transformación de la IA revela productividad para la mayoría y una reinversión empresarial para unos pocos.

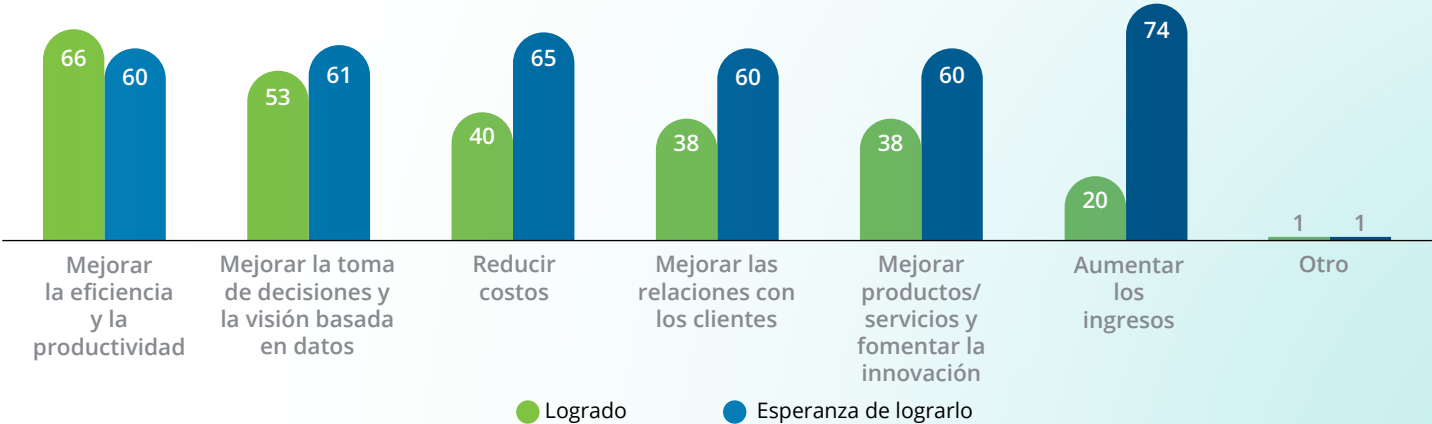
El impacto real de la IA en los negocios está aumentando rápidamente. El 25% de los líderes informa que la IA está teniendo un efecto transformador en sus empresas, más del doble que el 12% del año pasado. La confianza y la inversión también están al alza: el 84% de las organizaciones están incrementando sus inversiones en IA y el 78% de los líderes reportan una mayor confianza en la tecnología. Sin embargo, la mayoría de las empresas se encuentran apenas al borde de una transformación a gran escala impulsada por la IA.

Más allá de la productividad y la eficiencia

La IA ya está generando mejoras generalizadas en eficiencia y productividad; sin embargo, los beneficios en otras áreas están tardando más en lograrse. En particular, el crecimiento de los ingresos sigue siendo, en gran medida, una aspiración, ya que el 74% de las organizaciones espera aumentar sus ingresos a través de sus iniciativas de IA en el futuro, en comparación con solo el 20% que ya lo está haciendo (figura 2).

Estas cifras sugieren que la IA está a punto de despegar y ofrecer una amplia gama de beneficios que van mucho más allá de las mejoras en eficiencia y productividad. En última instancia, sin embargo, el éxito con la IA no se trata solo de aumentar la eficiencia o incluso de aumentar los ingresos. Se trata de lograr una diferenciación estratégica y una ventaja competitiva duradera en el mercado.

Figura 2: Beneficios de la IA logrados hoy vs. expectativas por lograr (porcentaje)



Pregunta: En cuanto a los beneficios de sus esfuerzos en IA: ¿Qué están logrando hoy?, ¿qué esperan conseguir?
N=3,235

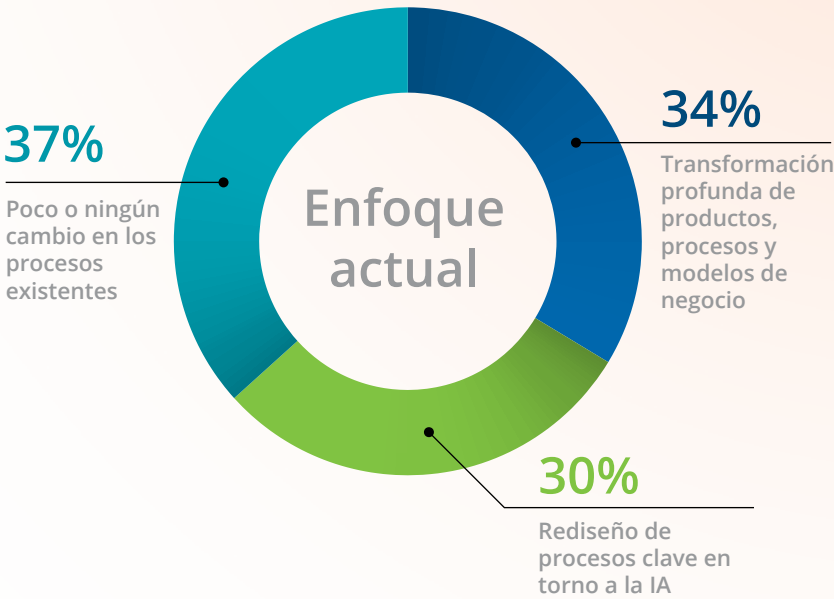
Hallazgos clave

Las organizaciones están redefiniendo su forma de trabajar, pero no todas están profundizando en el mismo tema.

Entre las empresas encuestadas, un tercio (34%) ya está empezando a utilizar la IA para transformar profundamente sus negocios, creando nuevos productos y servicios, reinventando procesos centrales o incluso cambiando radicalmente sus modelos de negocio. Otro tercio (30%) está rediseñando procesos clave en torno a la IA, pero manteniendo intactos sus modelos de negocio. Y el tercio restante (37%) utiliza la IA de forma más superficial, con pocos o ningún cambio en los procesos existentes* (figura 3). Si bien todas están logrando mejoras en la productividad y la eficiencia, solo el primer grupo está reinventando realmente sus negocios en lugar de optimizar lo ya existente.

El director de IA, automatización e ingeniería global de una empresa minera explicó cómo adoptaron un enfoque estratégico y audaz para la transformación de la IA, integrándola en las ofertas y productos principales de la empresa, en particular transformando los equipos mineros tradicionales en plataformas inteligentes y conectadas con sensores y análisis predictivo. "La IA es mucho más que una tecnología... queríamos ofrecerla a todos para su uso diario y que estuviera presente en todas partes, pero también queríamos revolucionar el mercado". En lugar de centrarse únicamente en mejoras internas, la organización está reinventando el negocio mediante el uso de la IA para generar nuevo valor tanto para sí misma como para los clientes, y para crear nuevas soluciones digitales y fuentes de ingresos.

Figura 3: Enfoque actual de la transformación con IA*



Pregunta: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el enfoque actual de su organización para la transformación de procesos durante la implementación de la IA?

* Las cifras pueden no sumar el 100 % debido al redondeo.
N=3,235

“La IA es mucho más que una tecnología... queríamos ponerla al alcance de todos para su uso diario y generalizado, pero también queríamos revolucionar el mercado.”

* Las cifras pueden no sumar el 100% debido al redondeo.

Hallazgos clave

Las empresas se centran en desarrollar fluidez en IA en lugar de rediseñar el trabajo en torno a ella.

Dentro de un año, más de un tercio de las empresas encuestadas (36%) esperan que al menos el 10% de sus puestos de trabajo estén completamente automatizados. La mayoría de las empresas encuestadas (82%) esperan que al menos el 10% de sus puestos de trabajo estén completamente automatizados en un horizonte de tres años.

Estos cambios exigen una reflexión cuidadosa sobre las trayectorias profesionales. Los líderes que participaron en las entrevistas cualitativas expresaron su preocupación por la posible interrupción de los procesos de desarrollo profesional como resultado de la automatización. Se está priorizando la automatización de los puestos de nivel inicial que implican entrada de datos, conciliación y atención al cliente de primer nivel en sus empresas, pero estos puestos suelen ser el punto de partida para carreras más largas. Es probable que las organizaciones necesiten desarrollar vías alternativas para el desarrollo profesional, asegurando que los empleados cuenten con experiencia que incluya procesos fundamentales.



36%

de las empresas encuestadas esperan que al menos el 10% de sus puestos de trabajo estén completamente automatizados en el plazo de un año.

Hallazgos clave

La mayoría de las empresas a n no han rediseñado sus puestos de trabajo en torno a la IA.

A pesar de las altas expectativas de automatización, el 84% de las empresas no han rediseñado sus puestos de trabajo en torno a las capacidades de la IA.

La IA no solo amplía los procesos existentes. A menudo, requiere replantear fundamentalmente los modelos operativos y la forma de trabajar . Un asesor de préstamos que siempre ha utilizado su criterio y experiencia para aprobar préstamos debe ahora trabajar con un sistema de IA que ofrece recomendaciones. Esto plantea preguntas: cuándo deberían anular la IA?, cómo explican sus decisiones a los clientes?, qué sucede con su experiencia y trayectoria profesional?

Los puestos de nivel inicial y los puestos alineados con las tareas podrían ser los más afectados, ya que la automatización puede reemplazar tareas comunes que consumen mucho tiempo. Sin embargo, a medida que los trabajos de primera línea se automatizan más, es probable que los puestos de supervisor y gerente se desplacen hacia la orquestación de equipos humanos-IA. Esto está impulsando a muchas organizaciones a explorar estructuras más planas: el 53% ha considerado modelos no jerárquicos o basados en *pods*, ya que menos roles requieren la supervisión de equipos grandes; sin embargo, solo el 16% ha adoptado estos modelos en gran medida o al máximo.

84%

de las empresas encuestadas no ha rediseñado los puestos de trabajo en torno a las capacidades de la IA.

Hallazgos clave

Las estrategias de talento se están quedando cortas.

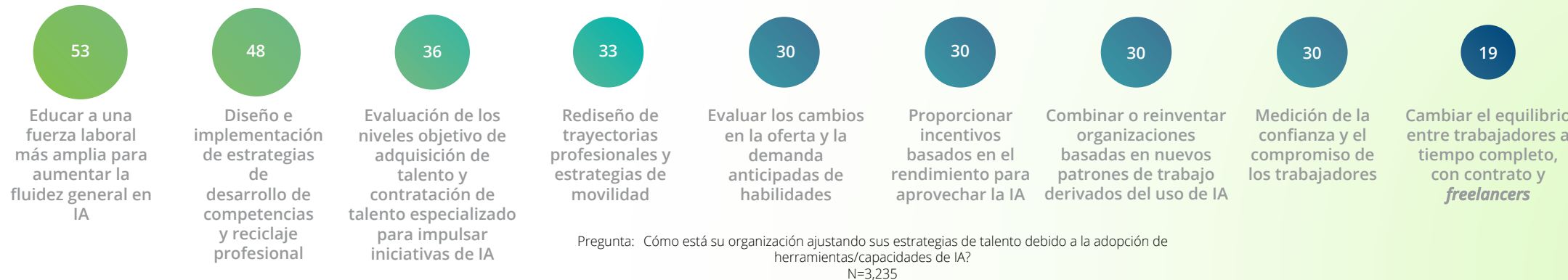
La percepción de los trabajadores sobre la IA es mixta, pero cautelosamente positiva. Si bien el 13% de los trabajadores no técnicos se muestra muy entusiasmado con la IA y busca proactivamente usarla —y al menos el 55% está abierto a explorarla—, persiste el escepticismo: el 21% prefiere no usar la IA, pero lo hará si es necesario, y el 4% desconfía activamente de ella y la evita.

Según los líderes encuestados, la falta de habilidades de los trabajadores es el mayor obstáculo para integrar la IA en los flujos de trabajo existentes. Sin embargo, menos de la mitad de las empresas están realizando ajustes significativos en sus estrategias de talento y la mayoría (53%) se centra simplemente en capacitar a los empleados para mejorar su dominio de la IA (figura 4). Si bien la mayoría se centra en capacitar a los empleados, muchas menos están reestructurando roles, flujos de trabajo y trayectorias profesionales.

Un director de IA e innovación de una importante organización logística enfatizó la importancia de

la capacitación de la fuerza laboral y el apoyo a los equipos empresariales en su adaptación a las nuevas tecnologías de IA: "Estamos capacitando a nuestro personal en el área de negocios, invirtiendo significativamente para asegurar que adopten las nuevas herramientas de IA para que puedan ofrecer resultados más grandes, mejores e inteligentes". La visión de la empresa para la transformación de la fuerza laboral no se limita a la capacitación básica. Más bien, el enfoque se centra en garantizar que los empleados puedan pasar de roles tradicionales a puestos más estratégicos, con el apoyo de herramientas de IA. "Por ejemplo, en el futuro nos gustaría que la IA permitiera a los analistas de precios actuales convertirse en estrategias de precios".

Figura 4: Ajustes en la estrategia de talento debido a la IA (porcentaje)



Hallazgos clave

Con la IA soberana consolidándose, el lugar donde se construye la tecnología importa tanto como lo que puede hacer.

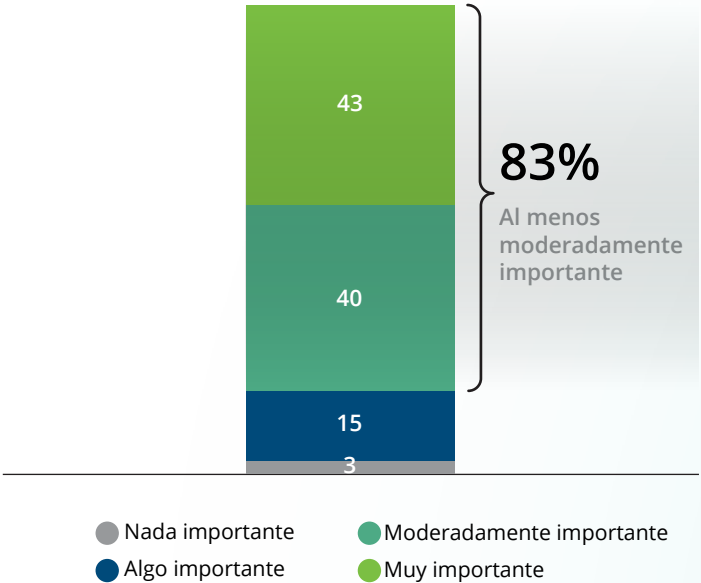
La IA soberana se da cuando un país, y las empresas que operan en él, diseñan, entrenan e implementan IA bajo sus propias leyes, en la infraestructura que controlan, utilizando datos gestionados localmente. El objetivo es reducir la dependencia de proveedores extranjeros para capacidades críticas de IA.

Un nuevo tema de debate en las juntas directivas.

Más de 8 de cada 10 empresas (83%) consideran la IA soberana como al menos moderadamente importante para su planificación estratégica y casi la mitad (43%) la califican como muy importante o extremadamente importante (figura 5).

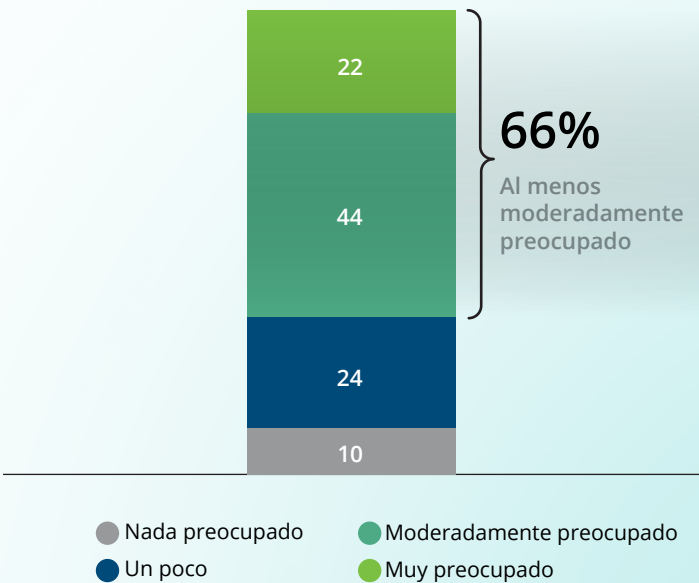
De manera similar, el 66% de las empresas expresan al menos una preocupación moderada por la dependencia de tecnologías e infraestructura de IA de propiedad extranjera, mientras que el 22% se muestra muy preocupado o extremadamente preocupado (figura 6).

Figura 5: Importancia de las restricciones de residencia de datos y consideraciones computacionales en la planificación estratégica* (porcentaje)



Pregunta: Qué importancia tienen las restricciones de residencia de datos y las consideraciones de computación en el país/región para la planificación estratégica de su organización? *Las cifras pueden no sumar el 100 % debido al redondeo.
N=3,235

Figura 6: Nivel de preocupación por la dependencia de la IA de propiedad extranjera (porcentaje)



Pregunta: Hasta qué punto le preocupa la dependencia de su organización de tecnologías de IA de propiedad extranjera y la provisión de computación?
N=3,235

Hallazgos clave

IA soberana en la práctica

El auge de la IA soberana tiene implicaciones prácticas inmediatas. Las empresas que operan a nivel internacional deben gestionar requisitos complejos que varían según el país, lo que las obliga a crear soluciones personalizadas para diferentes mercados. Más de 3 de cada 4 empresas (77 %) ahora tienen en cuenta el país de origen de una solución de IA al elegir proveedores y casi 3 de cada 5 (58 %) construyen sus *stacks* de IA principalmente con proveedores locales. Esto indica que la soberanía geográfica es ahora tan importante como la innovación.

Como señaló el exvicepresidente de observabilidad de una importante empresa de telecomunicaciones: “Últimamente he estado trabajando con muchas empresas internacionales que insisten en que utilicemos una infraestructura local. Con algunos de esos clientes, estamos adoptando el enfoque de simplificar la implementación en su país.

En particular, con las empresas estatales, existe escepticismo cuando se utiliza algo extranjero”.

Las presiones de la IA soberana varían significativamente según la geografía y el sector. Solo el 11% de las empresas del continente americano recurre a soluciones de origen extranjero para la mayor parte de su infraestructura de IA, en comparación con el 32% de las empresas de Europa, Medio Oriente y África (EMEA). En EE. UU., las consideraciones de implementación a nivel estatal están configurando cada vez más el panorama.

En definitiva, la IA soberana no se trata solo de propiedad tecnológica. Se trata de independencia estratégica. Al construir sobre una infraestructura bajo su propio control (impulsada por sus propios datos, modelos, talento y ecosistema), una empresa tiene la capacidad de innovar de forma segura y responsable.

77%

de las empresas encuestadas ahora tienen en cuenta el país de origen de una solución de IA en sus decisiones de selección de proveedores.

Hallazgos clave

Los agentes de IA están escalando más rápido que las barreras de seguridad.

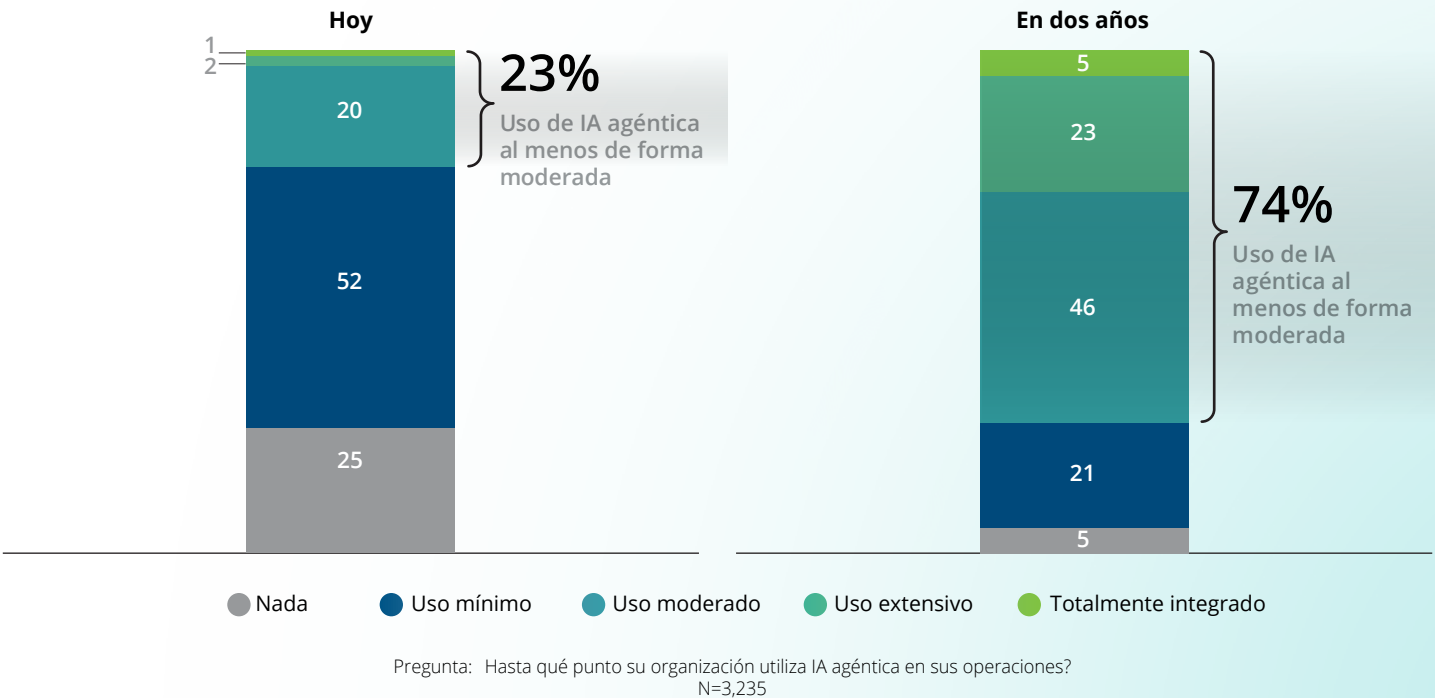
Tras años de *chatbots* sin IA que respondían a preguntas básicas, las empresas ahora están implementando agentes de IA sofisticados que pueden establecer objetivos, razonar a través de tareas de varios pasos, utilizar herramientas e interfaces de programación de aplicaciones (*APIs*) y coordinar el trabajo con personas u otros agentes. Este cambio transforma la IA, que pasa de ser una fuente de información y conocimiento a un sistema que podría funcionar con una capacidad diferente.

La IA agéntica experimentará un auge

En el informe El estado de la IA del año pasado, el 26% de los encuestados afirmó que sus organizaciones ya estaban explorando el desarrollo de agentes autónomos en gran o mayor medida. Estos primeros esfuerzos de exploración están empezando a traducirse en un uso práctico y están

previstos para el corto plazo. Actualmente, el 23% de las empresas utilizan la IA agéntica, al menos moderadamente. Sin embargo, se espera que en los próximos dos años la IA agéntica se vuelva prácticamente omnipresente: casi 3 de cada 4 empresas (74%) la utilizarán, al menos moderadamente, el 23% la utilizará ampliamente y el 5% la integrará plenamente como componente central de sus operaciones (figura 7).

Figura 7: Grado de uso de la IA agéntica (porcentaje)



Hallazgos clave

Los agentes de IA abren un amplio abanico de casos de uso.

Si bien se espera que la IA agéntica tenga el mayor impacto en la atención al cliente, los casos de uso para la gestión de la cadena de suministro, la I+D, la gestión del conocimiento y la ciberseguridad también se consideran de gran potencial.² Las empresas entrevistadas ya están implementando agentes de IA en múltiples funciones:



Una empresa de servicios financieros está desarrollando flujos de trabajo agénticos para capturar automáticamente las acciones de las reuniones en videoconferencias, redactar comunicaciones para recordar a los participantes sus próximos pasos y realizar un seguimiento del proceso.



Una aerolínea utiliza agentes de IA para ayudar a los clientes a completar las transacciones más comunes, como cambiar la reserva de un vuelo o redireccionar el equipaje, lo que permite que los agentes humanos puedan abordar asuntos más complejos.



Un fabricante utiliza agentes de IA para respaldar las iniciativas de desarrollo de nuevos productos, aprovechando la IA para encontrar el equilibrio óptimo entre objetivos contrapuestos, como el costo y el plazo de comercialización.



En el sector público, se utilizan agentes de IA para cubrir la escasez de personal, asociándose con trabajadores humanos para completar procesos clave.

85%

de las empresas esperan personalizar sus agentes para que se ajusten a las necesidades específicas de su negocio.

Hallazgos clave

Los agentes de IA no eliminan el valor de los humanos.

La adopción de la IA agéntica podría aumentar la necesidad de fortalezas exclusivamente humanas, como la adaptabilidad y el juicio, a corto plazo. "Pensábamos que íbamos a automatizar trabajos", afirmó el exvicepresidente de observabilidad de una importante empresa de telecomunicaciones. "La verdad es que no es así. Se les dará a los trabajadores existentes multiplicadores de fuerza donde puedan ser más efectivos. Quizás algún día, estas cosas comiencen a volverse descentralizadas, donde solo se alimenten de una métrica del panel y se pueda reubicar al personal para que espere una alerta que despierte a alguien o que muestre una luz roja en la pantalla si ocurre algo realmente grave.

Sin embargo, inicialmente, será más trabajo para esas personas. No se quedarán de brazos cruzados; estarán observando a estos agentes, asegurándose de que las métricas de volumen y cualitativas sean correctas y estarán presentes para interactuar con ellos si se encuentran con una puerta de enlace de *human-in-the-loop (HITL)* y necesitan interactuar con una persona para fines de rendición de cuentas".

"Pensábamos que íbamos a automatizar los trabajos. La verdad es que no es así. Se les va a dar a los trabajadores existentes multiplicadores de fuerza donde puedan ser más efectivos."



Hallazgos clave

Gestión de los riesgos de la IA agéntica.

Aproximadamente 1 de cada 5 (21%) empresas encuestadas afirma contar actualmente con un modelo consolidado de gobernanza de agentes autónomos. Dada la rápida adopción de la tecnología, esto podría representar una limitación significativa. A medida que la IA agéntica escala desde pilotos hasta implementaciones de producción, establecer una gobernanza sólida debería ser esencial para generar valor y, al mismo tiempo, gestionar el riesgo.

Gobernar la IA agéntica requiere nuevos enfoques que vayan más allá de la supervisión tradicional de la IA. A diferencia de los sistemas de IA convencionales, que ofrecen recomendaciones para que los humanos actúen, los agentes actúan directamente: realizan compras, envían comunicaciones o modifican sistemas. Las organizaciones necesitan establecer límites claros para la autonomía de los agentes, definiendo qué decisiones pueden tomar de forma independiente y cuáles requieren la aprobación humana. Los sistemas de monitoreo en tiempo real que rastrean el comportamiento de los agentes y detectan anomalías son esenciales, al igual que los registros de auditoría que capturan la cadena completa de acciones de los agentes.

Las empresas que obtienen el mayor éxito están adoptando un enfoque medido: comienzan con casos de uso de menor riesgo, desarrollan capacidades de gobernanza y escalan de forma deliberada. Esto incluye estructuras de gobernanza interfuncionales que reúnen a los líderes de TI, legales, de cumplimiento y de las unidades de negocio para establecer políticas, monitorear el rendimiento y gestionar las escaladas. Apresurarse a implementar agentes de forma generalizada antes de establecer estas bases de gobernanza puede exponer a las organizaciones a riesgos significativos.

21%

de las empresas afirman contar actualmente con un modelo maduro de gobernanza de agentes autónomos.

Hallazgos clave

Un análisis más detallado de la gobernanza

La gobernanza de la IA como catalizador del crecimiento

A medida que la IA pasa de la experimentación a la implementación, la gobernanza marca la diferencia entre escalar con éxito y estancarse. En la era de la IA, la gobernanza es más que una barrera: es el catalizador del crecimiento responsable.

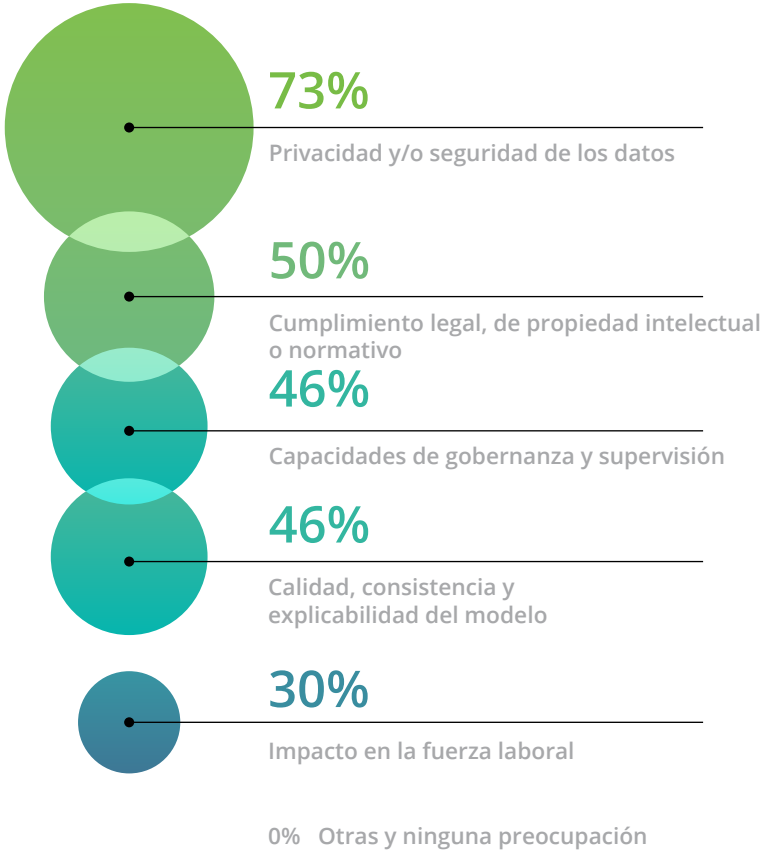
Los riesgos de la IA que más preocupan a las empresas están relacionados con la gobernanza. La privacidad y seguridad de los datos encabezan la lista con un 73%, seguidas de la legalidad, la propiedad intelectual y el cumplimiento normativo (50%), las capacidades de gobernanza y la supervisión (46%) y la calidad, la coherencia y la explicabilidad del modelo (46%) (figura 8).

La información recopilada durante entrevistas cualitativas con líderes de IA revela que la gobernanza es una preocupación. En algunas organizaciones, los líderes están descubriendo que los modelos de IA se han implementado en producción sin

supervisión formal ni procesos de monitoreo. En particular, un líder de IA descubrió que no existía un inventario claro de todas las herramientas y modelos de IA actualmente activos, debido a que los esfuerzos de desarrollo se realizaron sin un seguimiento sistemático, ni una visibilidad centralizada de lo que se ejecuta en producción.

Las organizaciones que se toman en serio la captura de valor de la IA deben considerar la gobernanza como una capacidad estratégica, no como algo secundario. Quienes construyan marcos de gobernanza sólidos ahora estarán en condiciones de escalar la IA de forma rápida y segura. Por otro lado, quienes consideran la gobernanza como un simple requisito podrían verse incapaces de trasladar la IA del piloto a la producción, frenados por los mismos riesgos que no abordaron.

Figura 8: Riesgos de IA más preocupantes (porcentaje)



Pregunta: Cuál de los siguientes riesgos relacionados con las herramientas/aplicaciones de IA preocupa más a su organización?
N=3,199

Hallazgos clave

La IA física ya está integrada en las operaciones y su presencia está creciendo rápidamente.

La IA física es el tipo de sistemas de IA que perciben el mundo real, toman decisiones e impulsan acciones físicas a través de máquinas o sistemas de control. Se encuentra en la intersección de la IA y el aprendizaje automático, los sensores, los controles y la robótica.

La integración de la IA física ya se está expandiendo: el 58% de las empresas informa un uso al menos limitado de la IA física, y entre ellas, el 18% la aprovecha de forma moderada o mayor. Sin embargo, se espera que el porcentaje de empresas que utilizan la IA física en cualquier función alcance el 80% en dos años: el 15 % la utilizará ampliamente y el 3% la integrará plenamente como un elemento central de sus operaciones (figura 9).

Figura 9: Alcance del uso de la IA física (porcentaje)

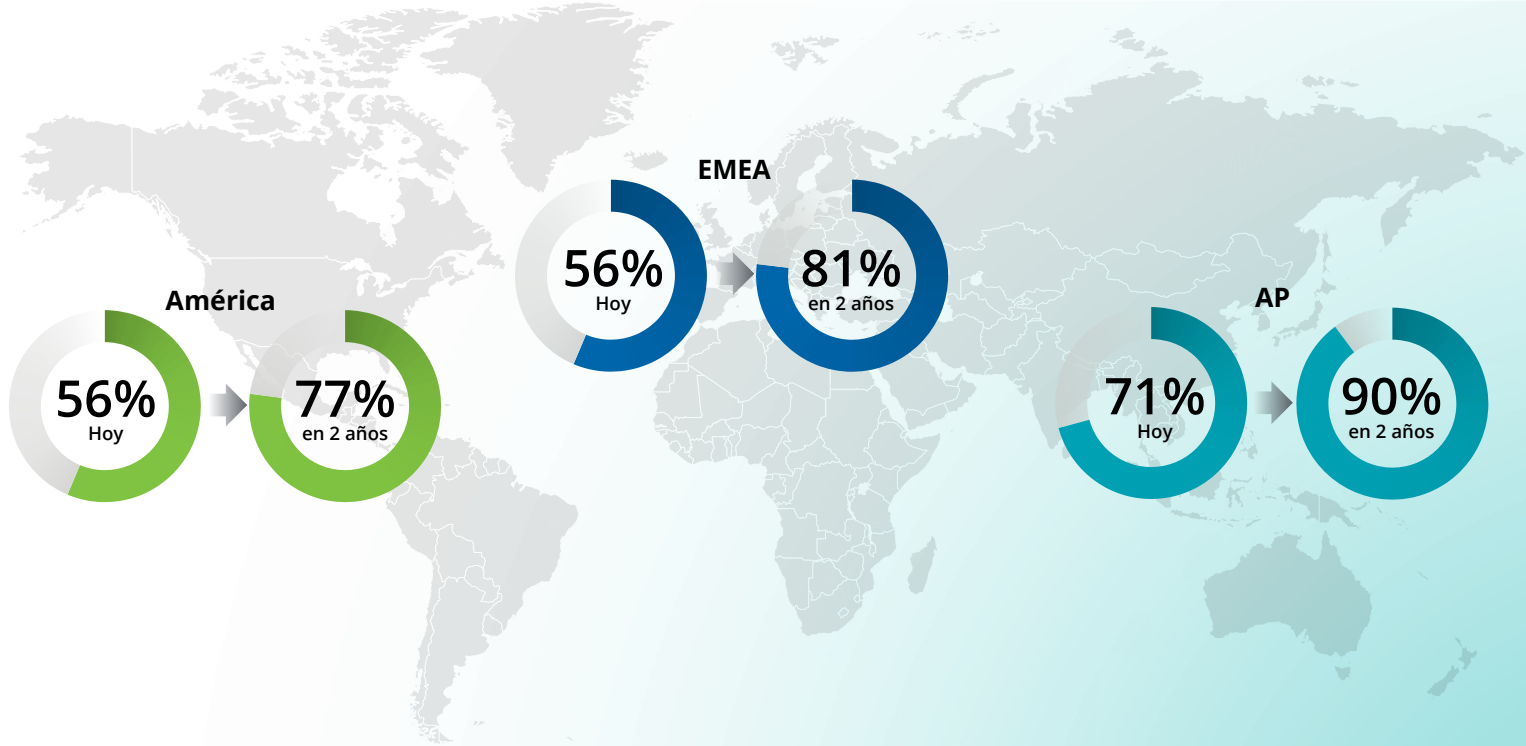


Pregunta: Hasta qué punto su organización utiliza actualmente la IA física (por ejemplo, robótica, maquinaria automatizada) en sus operaciones? N=3,235

Hallazgos clave

Los resultados de la encuesta indican que las organizaciones en Asia Pacífico (AP) lideran la implementación temprana de IA física. El 71% de los encuestados de AP reporta un uso mínimo de IA física, en comparación con el 56% en América y EMEA. AP no solo presenta la adopción más amplia, sino también la mayor proporción de organizaciones que reportan un uso moderado o mayor (20% en AP frente al 17% en América y el 18% en EMEA). De cara al futuro, el 90% de los encuestados de AP espera un uso mínimo de IA física, en comparación con el 77% en América y el 81% en EMEA. Este es un crecimiento proyectado significativo. Sin embargo, la curva de adopción esperada de la IA física es notablemente más lenta que la de la IA agéntica basada en *software*, que se espera que aumente del 23% al 74% en el mismo periodo. La diferencia refleja los desafíos inherentes a la implementación física: mayores costos y requisitos de capital, ciclos de desarrollo más largos, normas de seguridad más estrictas y la necesidad de *hardware* y mantenimiento especializados.

Figura 10: Alcance del uso de la IA física (porcentaje)



Pregunta: Hasta qué punto su organización utiliza actualmente IA física (por ejemplo, robótica, maquinaria automatizada) en sus operaciones? América N=3,235, EMEA N=1,170, AP N=475

Hallazgos clave

Los entornos controlados están marcando la pauta.

Las aplicaciones de IA física abarcan una amplia gama de entornos industriales y comerciales. Por ejemplo, una empresa que entrevistamos está automatizando la clasificación y el enrutamiento de paquetes, a la vez que otorga a los robots de almacén mayor autonomía para decidir dónde y cómo almacenar los artículos y optimizar el espacio. Otros casos de uso comunes incluyen robots colaborativos (*cobots*) en líneas de montaje, drones de inspección con capacidad de respuesta automatizada, brazos robóticos de recolección y carretillas elevadoras autónomas. Su adopción está especialmente avanzada en los sectores de fabricación, logística y defensa, donde la robótica, los vehículos autónomos y los drones ya están transformando las operaciones.



Un factor clave para su adopción temprana es el control del entorno. Los casos de uso de IA física que tienen lugar en dominios controlados, como fábricas y almacenes, tienden a progresar mucho más rápido que los casos de uso en entornos abiertos del mundo real, donde los desafíos y los riesgos son mucho más complejos e impredecibles.

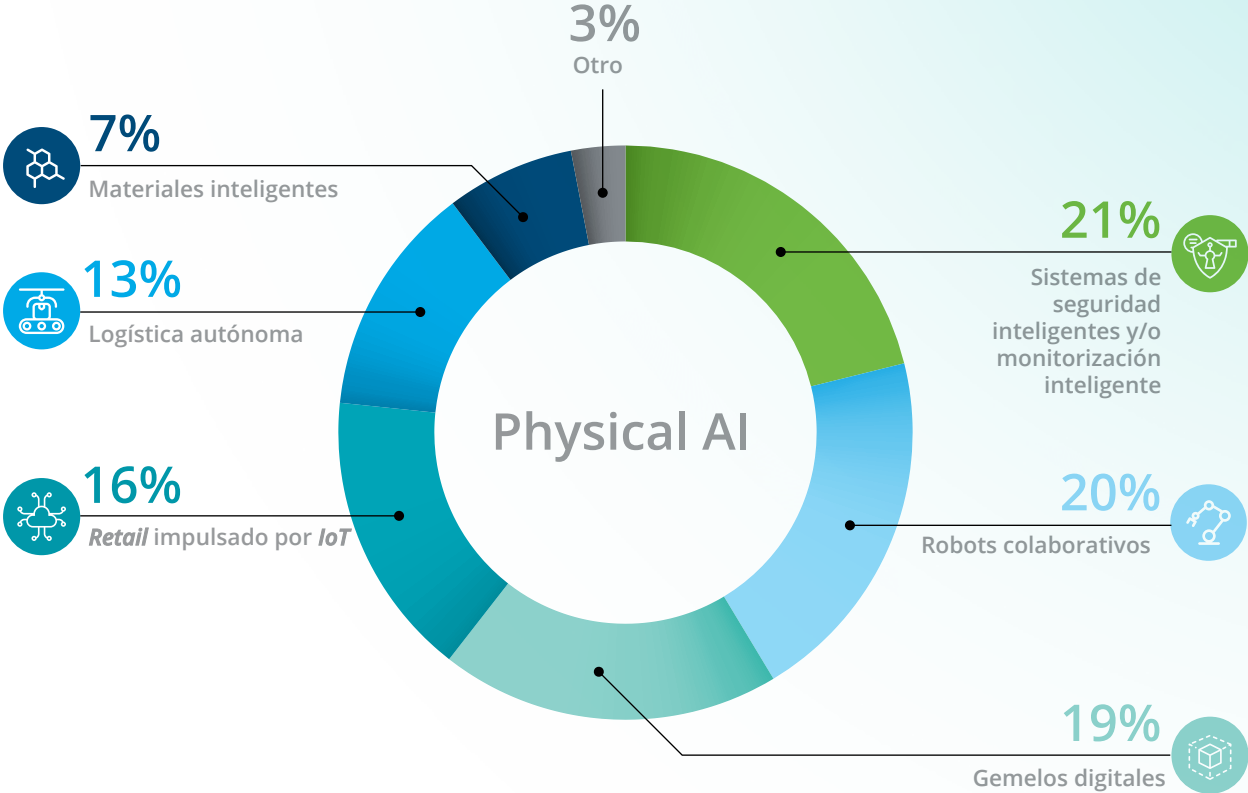
Hallazgos clave

Tipos de IA física con el mayor impacto esperado

A medida que la IA física se adopta más ampliamente, se espera que ciertos tipos tengan un mayor impacto a largo plazo que otros: sistemas de seguridad inteligentes y/o monitorización inteligente (21%); robótica colaborativa (20%); y gemelos digitales (19%) (figura 11).

Los líderes de IA entrevistados compartieron que los monitores inteligentes y los gemelos digitales ya están transformando significativamente los procesos operativos. Por ejemplo, las empresas utilizan el mapeo 3D de las tiendas para respaldar tanto el diseño de interiores como la capacitación en realidad virtual. Estas réplicas digitales detalladas permiten a los equipos de diseño crear entornos personalizados basados en escaneos reales de las tiendas y también brindan experiencias de capacitación realistas tanto para los empleados de atención al cliente como para los del sector minorista.

Figura 11: Tipos de IA física que se espera que tengan el mayor impacto* (porcentaje)

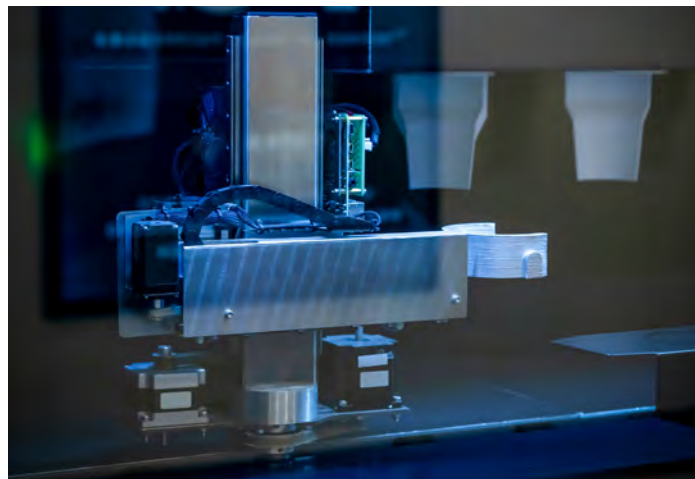


Pregunta: Qué área de la IA física cree que tendrá el mayor impacto en su sector? *Las cifras pueden no sumar el 100% debido a redondeos.
N=3,235

Hallazgos clave

En el negocio restauranero, las tecnologías de IA se utilizan para el *marketing* dirigido y la gestión automatizada del inventario. Por ejemplo, la visión artificial permite el seguimiento automático de alimentos y bebidas durante todo el flujo de trabajo del restaurante, desde el pedido hasta la entrega, optimizando el control del inventario y liberando a los empleados de tareas repetitivas.

Para garantizar la aceptación y la confianza del público en estas soluciones, las empresas deben centrarse en hacerlas seguras, interoperables y resilientes frente a interrupciones y ciberamenazas³. A diferencia de la IA de *software*, que opera en entornos digitales, los sistemas físicos de IA interactúan con las personas, los equipos y la infraestructura de formas que pueden suponer riesgos de seguridad si funcionan mal o se ven comprometidos. Esto aumenta la importancia de las pruebas, la certificación y la supervisión continua.



Las empresas también deben enfrentarse a entornos regulatorios complejos que varían según el sector y la geografía. Los sistemas físicos de IA suelen requerir la aprobación de los organismos reguladores de seguridad, el cumplimiento de las normas específicas de la industria y la adhesión a marcos de responsabilidad que no siempre contemplan los sistemas autónomos. Estos requisitos añaden tiempo y costo a la implementación, pero son esenciales para una adopción responsable.

Hallazgos clave

Contabilización del costo total de la IA física

En nuestra encuesta, el costo se citó con mayor frecuencia como una barrera clave para la implementación de la IA física. Al evaluar los modelos de negocio para la IA física, los responsables de la toma de decisiones deben tener en cuenta el costo total de propiedad y no solo los costos iniciales del equipo. El panorama completo incluye la modernización de las instalaciones para incorporar nuevos equipos, sensores y robots, la integración con los sistemas y flujos de trabajo existentes, el mantenimiento y las piezas de repuesto, y el posible tiempo de inactividad durante la implementación, así como la resolución de problemas.



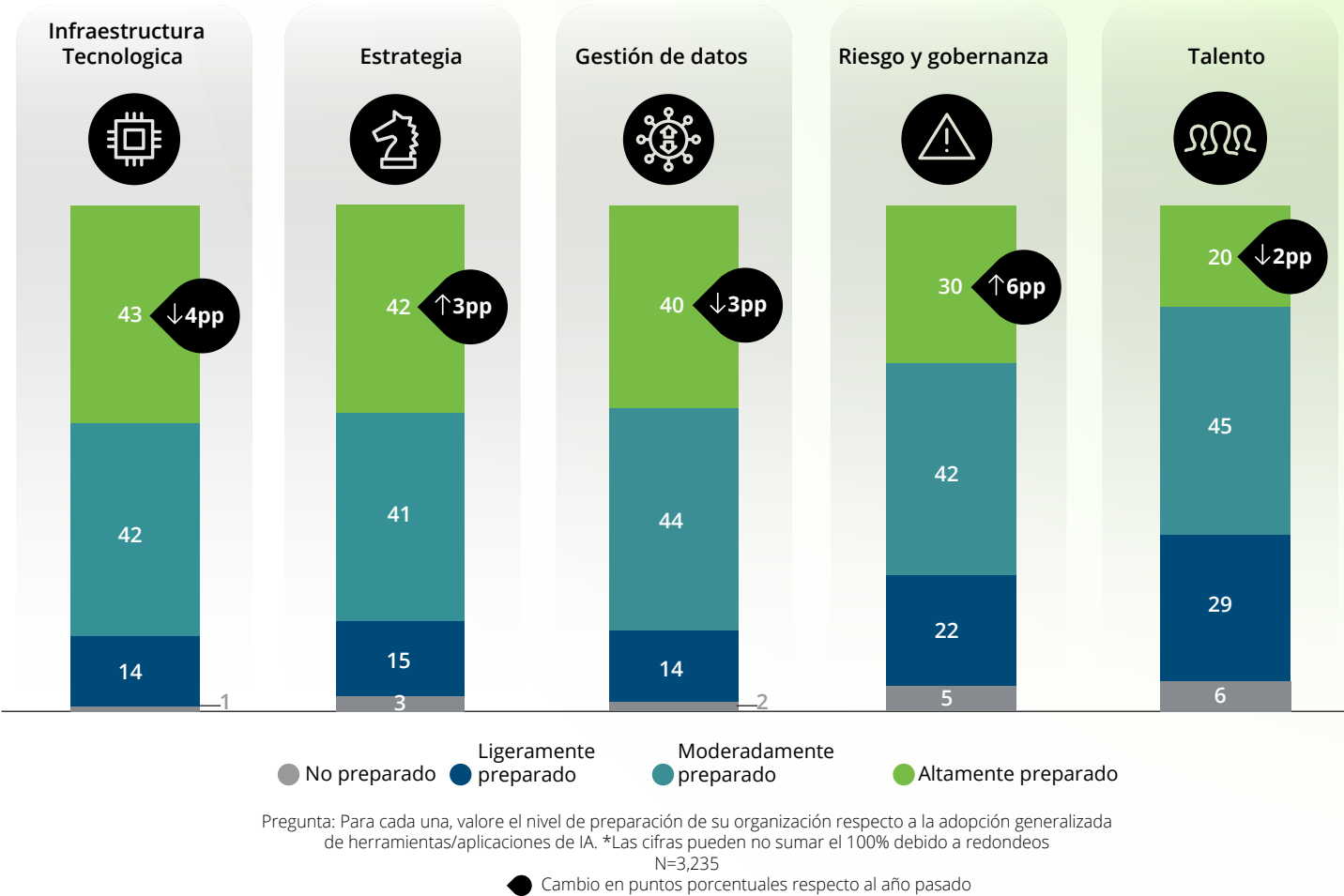
Estos costos pueden superar significativamente la inversión inicial en modelos y *software* de IA. Un proyecto de automatización de almacenes puede requerir cientos de miles de dólares en desarrollo de IA, pero millones de dólares en infraestructura física, sistemas robóticos y modificaciones de las instalaciones. Las empresas que subestiman estos costos se arriesgan a retrasos o abandono del proyecto a mitad de la implementación.

Hallazgos clave

Los líderes se sienten más preparados estratégicamente para la IA que operativamente en infraestructura y talento.

A pesar de la rápida evolución de la IA, más allá de la *GenAI*, hacia la IA física y agéntica, el 42% de las empresas cree que su estrategia está altamente preparada para la adopción de la IA, y el 30% opina lo mismo sobre el riesgo y la gobernanza, ambos en aumento desde el informe del año pasado (+3 y +6 puntos porcentuales, respectivamente) (figura 12). Es probable que estas áreas hayan avanzado más rápidamente, ya que dependen principalmente de la toma de decisiones ejecutivas y del desarrollo de políticas.

Figura 12: Nivel de preparación para la adopción de la IA* (porcentaje)



Hallazgos clave

Mientras tanto, la percepción de alta preparación ha disminuido en comparación con el año pasado en infraestructura técnica (43%), gestión de datos (40%) y talento (20%), lo que revela el desafío persistente de modernizar sistemas y habilidades al ritmo de la innovación. De hecho, la mayoría de los encuestados cree que resolver los desafíos clave para las iniciativas prioritarias de IA de su organización llevará más de un año, demasiado tiempo en el mercado actual, dinámico e hipercompetitivo.

Como explicó el director de estrategia de IA de un importante banco europeo: “Muchas organizaciones se prepararon para un futuro de IA desarrollando infraestructura y gobernanza para los modelos de IA tradicionales. Con los LLM, esos esfuerzos se vieron trastocados. De repente, surgió una nueva capacidad distinta a la IA anterior. Ahora, los casos de uso tradicionales de la IA (entrenamiento de modelos desde cero, interfaces personalizadas) han disminuido. Casi entre el 80% y el 90% de los nuevos casos de uso son de IA generativa. Así que sí, las empresas están preparadas, pero para un futuro diferente. La IA generativa necesita un nuevo conjunto de capacidades”.

“Casi el 80-90% de los nuevos casos de uso son de IA generativa. Así que sí, las empresas están preparadas, pero para un futuro diferente. La IA generativa necesita un nuevo conjunto de capacidades.”

Aprovechando todo el potencial de la IA

La investigación es reveladora: el potencial transformador de la IA es real, pero aprovecharlo requiere mucho más que simples inversiones en tecnología. Las organizaciones deben considerar la IA como un pilar fundamental. Las más exitosas no serán aquellas con más proyectos de IA o mayores presupuestos, sino aquellas que integren la IA en la base de su funcionamiento, competencia y crecimiento.

Aquí hay seis áreas clave para ayudar a su empresa a aprovechar las ventajas de la IA:



Cerrar la brecha entre el acceso y la activación

La mayoría de las organizaciones han implementado herramientas de IA, pero muchas menos han logrado un uso significativo. La brecha entre la disponibilidad y la adopción es ahora la principal barrera para obtener valor. Las empresas exitosas se centran en la activación, no solo en el acceso.

Las implementaciones de alto rendimiento comienzan con empleados empoderados que experimentan, comparten sus primeros logros y se convierten en líderes internos. Las directivas descendentes por sí solas rara vez impulsan cambios significativos. La adopción desde la base, respaldada por el patrocinio de los altos ejecutivos, genera impulso y ayuda a garantizar que las soluciones se alineen con los flujos de trabajo reales.

La activación requiere una atención temprana a las limitaciones prácticas: integración de sistemas, permisos de datos y fiabilidad operativa. Para las organizaciones que aplican IA no solo a procesos digitales, sino también a sistemas físicos (como robótica, dispositivos *IoT* o maquinaria), la planificación temprana para estas realidades operativas es especialmente crucial. Las organizaciones que diseñan para la implementación desde el principio, en lugar de considerar la escalabilidad como una idea de último momento, experimentan una adopción mucho mayor. La capacitación práctica y específica para cada puesto, así como la promoción visible de los ejecutivos, cambian sustancialmente el comportamiento de los empleados. Los líderes que consideran los proyectos piloto como trampolines hacia la producción, no como experimentos aislados, tienen más probabilidades de lograr un impacto más rápido y duradero.



Desbloquear la ventaja humana rediseñando el trabajo en torno a la IA

La IA está transformando el trabajo en todos los niveles. Mientras que la mayoría de las organizaciones se centran actualmente en la productividad personal, los líderes están reestructurando procesos, roles y trayectorias profesionales en torno a las capacidades ampliadas de la IA.

Las organizaciones más exitosas reinventan los puestos de trabajo para combinar a la perfección las fortalezas humanas y las capacidades de la IA, garantizando que ambos aspectos se aprovechen al máximo. Los nuevos roles —gerentes de operaciones de IA, especialistas en interacción humano-IA, responsables de calidad, entre otros— señalan un cambio más profundo: la IA es ahora un componente estructural de la organización del trabajo. Las organizaciones avanzadas optimizan los flujos de trabajo que la IA puede ejecutar de principio a fin, mientras que los humanos se centran en el juicio, la gestión de excepciones y la supervisión

estratégica. El objetivo no es reemplazar a los humanos ni simplemente asistirlos, sino crear relaciones laborales complementarias entre los humanos y la IA, en las que el resultado combinado supere lo que cualquiera de ellos podría lograr por sí mismo.

Las estructuras organizacionales están comenzando a aplanarse a medida que la IA absorbe las tareas rutinarias de ejecución. Algunas empresas están fusionando la tecnología y las funciones de liderazgo de personas para garantizar que los sistemas y el diseño de la fuerza laboral evolucionen conjuntamente. El ritmo varía según el sector, pero la dirección es consistente: los roles, las habilidades y las trayectorias profesionales deben reconstruirse, no simplemente ajustarse. Las organizaciones deben adoptar un enfoque nativo de IA y rediseñar el trabajo de forma integral, en lugar de incorporar la IA en procesos heredados.



Construir la gobernanza antes de escalar y convertirla en una responsabilidad de todos

La gobernanza ya no es un ejercicio de cumplimiento normativo; es el mecanismo que permite un escalamiento rápido y seguro. Las empresas donde la alta dirección define activamente la gobernanza de la IA logran un valor comercial significativamente mayor que aquellas que delegan el trabajo únicamente a equipos técnicos. Una verdadera gobernanza convierte la supervisión en una función de todos, integrándola en las rúbricas de rendimiento para que, a medida que la IA gestiona más tareas, los humanos asuman la supervisión activa. Esta responsabilidad compartida permite a los empleados ayudar a identificar desafíos y guiar el uso seguro y confiable de la IA.

Una gobernanza eficaz se integra con las estructuras de riesgo y supervisión existentes, no con funciones paralelas "ocultas". Se centra en identificar aplicaciones de alto riesgo, aplicar prácticas de diseño responsables y garantizar la validación independiente cuando corresponda. Las organizaciones líderes supervisan proactivamente la evolución de los requisitos legales y crean sistemas que puedan demostrar seguridad, equidad y cumplimiento.

Los sistemas autónomos aumentan la necesidad de gobernanza de datos y ciberseguridad⁴. Las organizaciones tienen que definir dónde los humanos deben mantener el control, cómo se auditan las decisiones automatizadas y el uso de datos, y qué registros del comportamiento del sistema deben conservarse. Los equipos interfuncionales (tecnología, legal, cumplimiento y negocios) establecen marcos de gobernanza con anticipación para que la escala no supere el control. Al mismo tiempo, la gobernanza debe calibrarse para equilibrar la gestión de riesgos con la innovación, garantizando que la supervisión facilite la experimentación en lugar de limitarla. El objetivo no es aumentar la burocracia, sino crear barreras de seguridad claras y adaptables que permitan un progreso responsable y rápido.



Abordar los requisitos de la IA soberana con enfoque y disciplina

A medida que los gobiernos nacionales aceleran sus esfuerzos para establecer capacidades de IA soberana, las empresas probablemente se enfrentarán a expectativas cada vez más complejas en torno al control de datos, la transparencia de los modelos, el cumplimiento normativo y la localización. La IA soberana ya no se limita al sector público; está redefiniendo los requisitos para todas las organizaciones que gestionan datos confidenciales u operan en diferentes jurisdicciones. Al mismo tiempo, la estrategia de computación se convierte en un componente fundamental, que requiere una evaluación cuidadosa tanto de la residencia de los datos como de las ubicaciones de procesamiento (por ejemplo, en la nube, en entornos locales, híbridos o en el borde) para mantenerse alineada con las regulaciones cambiantes y las necesidades de rendimiento.

Las empresas líderes adoptan un enfoque específico: evalúan qué datos y cargas de trabajo deben permanecer dentro de los límites nacionales o regionales, determinan dónde es obligatorio el alojamiento de modelos locales y aclaran cómo difieren los estándares de transparencia, auditabilidad y documentación en los distintos mercados. Establecen políticas claras para la residencia de datos, el reentrenamiento de modelos y los flujos transfronterizos, respaldadas por una infraestructura capaz de cumplir con múltiples regímenes regulatorios simultáneamente.

Las empresas que ignoren las restricciones de la IA soberana se enfrentarán a una creciente disrupción operativa, un mayor riesgo de incumplimiento y un acceso restringido a mercados clave. Quienes se involucran proactivamente construyen una ventaja estratégica: pueden reducir la incertidumbre regulatoria, mejorar la confianza de los clientes y posicionarse como socios preferentes en industrias donde predominan las preocupaciones sobre la soberanía. La preparación para la IA soberana es ahora un elemento fundamental de la resiliencia empresarial y la competitividad global, no una tarea especializada de cumplimiento.



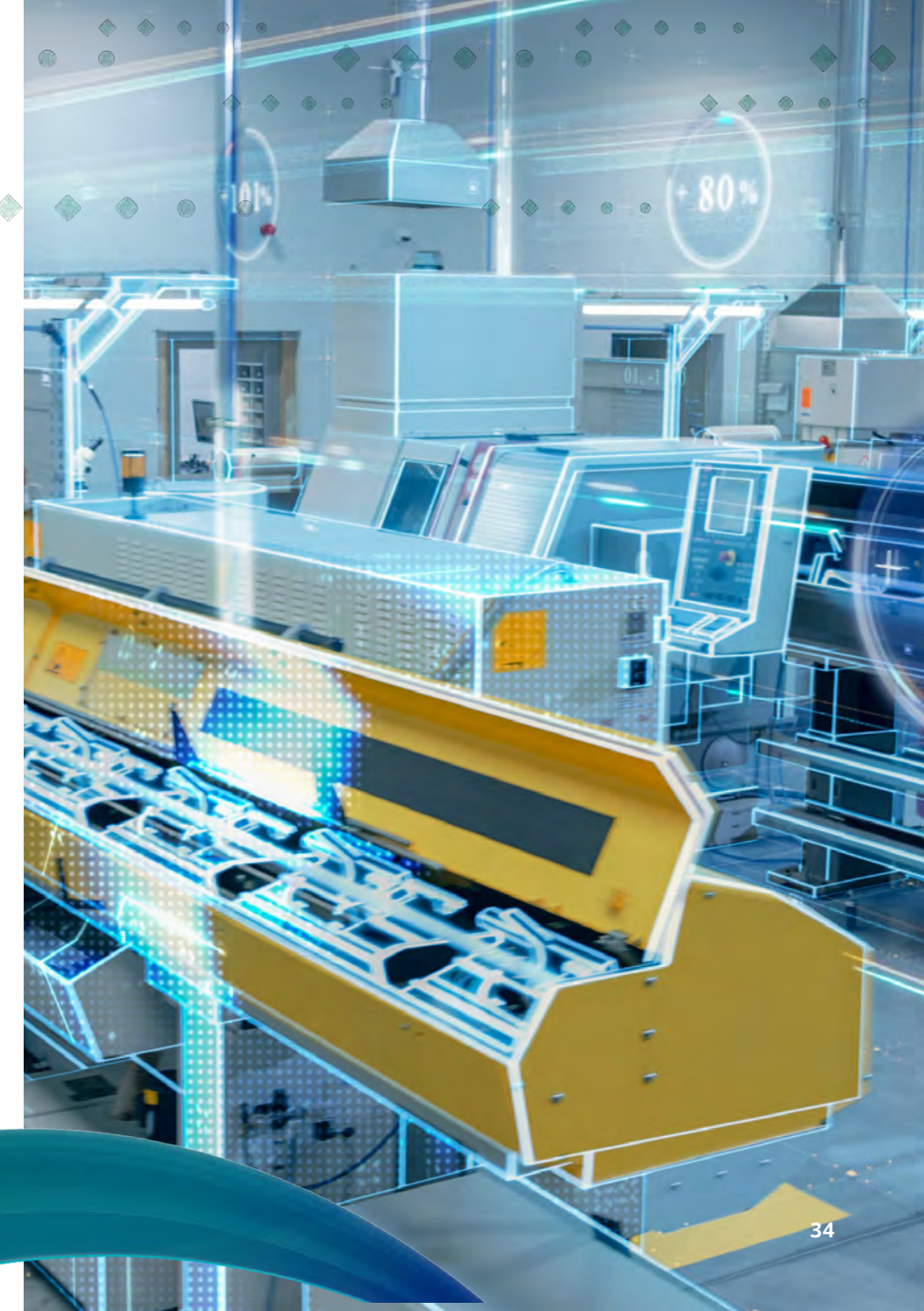
Construir una tecnología “viva” y una infraestructura de datos para la IA del futuro

Las arquitecturas de datos e infraestructura heredadas no pueden impulsar la IA autónoma en tiempo real. A medida que las capacidades de la IA se extienden más allá del *software* a dispositivos, maquinaria y ubicaciones periféricas, las organizaciones deben evaluar si sus bases tecnológicas están listas para soportar posibles implementaciones de IA física. La modernización debe crear una columna vertebral de IA activa: un sistema en tiempo real para toda la organización que se adapte dinámicamente a los cambios empresariales y regulatorios, elevando la infraestructura de una iniciativa de TI a una capacidad estratégica.

Los líderes están habilitando plataformas modulares nativas de la nube que conectan, gobiernan e integran de forma segura todos los tipos de datos, fomentando la experimentación rápida y un escalamiento fluido. Ellos rompen

los silos con productos de datos propiedad del dominio e integran privacidad, soberanía y seguridad desde el diseño, a la vez que aplican los estándares empresariales de calidad, interoperabilidad y linaje. Este enfoque equilibrado ofrece innovación descentralizada respaldada por un control centralizado.

Una estrategia de datos unificada y confiable es indispensable. Los datos deficientes o fragmentados aumentan el riesgo y socavan cualquier iniciativa de IA. Las organizaciones con visión de futuro convergen los flujos de datos operativos, experienciales y externos e invierten en plataformas en evolución que anticipan las necesidades de la IA emergente⁵. La infraestructura determina la velocidad empresarial; aquellas que se modernicen pronto probablemente acelerarán, mientras que otras seguirán limitadas.





Perseguir la reinversión estratégica, no la eficiencia incremental

Una brecha de rendimiento cada vez mayor separa a las empresas que consideran la IA como un elemento central de su estrategia de aquellas que la consideran una herramienta para ahorrar costos. Las organizaciones líderes invierten fuertemente en el uso de la IA para reestructurar sus operaciones y crear nuevas fuentes de ingresos, resistiendo la presión de perseguir cada tecnología de tendencia en favor de iniciativas que realmente impulsen los objetivos estratégicos y aporten valor real.

Estas organizaciones buscan el crecimiento en múltiples horizontes: fortaleciendo las operaciones actuales, expandiéndose a mercados adyacentes y creando negocios completamente nuevos impulsados por la IA. Además, replantean sus organizaciones desde cero e imaginan cómo construir sin las limitaciones heredadas, en lugar de digitalizar los procesos obsoletos. Esto se extiende a la reinversión de la IA soberana empresarial. Esta reinversión intencional es uno de los predictores más sólidos para lograr retornos extraordinarios.

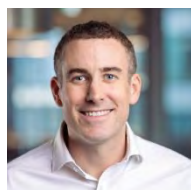
Los sistemas autónomos de IA están acelerando este cambio. En industrias con un alto nivel de conocimiento, pueden absorber una parte sustancial del trabajo rutinario, lo que permite a las personas centrarse en actividades de mayor complejidad. Las empresas de alto rendimiento se están reorganizando en torno a sistemas que perciben el contexto, toman decisiones y actúan de forma independiente, equilibrando una transformación audaz con la continuidad operativa. Se mueven a un ritmo adecuado para la preparación de su organización, haciendo concesiones meditadas y fomentando una toma de decisiones informada basada en la evidencia, en lugar de en la publicidad exagerada. La oportunidad estratégica radica en descubrir nuevas fuentes de valor que la competencia no puede replicar fácilmente.

Con los avances en IA agéntica, física y soberana, que amplían rápidamente los límites de lo posible, las empresas actuales están a punto de aprovechar todo el potencial de la IA. Ya sea descubriendo cómo capitalizar las últimas innovaciones de vanguardia, pasando de los pilotos a la implementación a gran escala o utilizando la IA para crear una ventaja competitiva duradera, las empresas de todo el mundo están a punto de transformarse con la IA. El reto ahora es la activación: cerrar la brecha entre el acceso a las herramientas y la adopción significativa, ir más allá de la experimentación para implementar la IA a escala, integrar la IA en los procesos empresariales centrales, transformando el potencial tecnológico en valor empresarial.

Agradecimientos

Autores

Liderazgo empresarial



Jim Rowan
Director de IA en EE.
UU. Deloitte Consulting
LLP
jimrowan@deloitte.com



Nitin Mittal
Líder Global de IA
Deloitte Consulting LLP
nmittal@deloitte.com



Beena Ammanath
Directora Ejecutiva Global
Deloitte AI Institute
Deloitte LLP
bammanath@deloitte.com



Costi Perricos
Líder Global de Negocios
de GenAI
Deloitte LLP
cperricos@deloitte.co.uk

Red global de expertos en IA

Los autores agradecen a los especialistas de Deloitte que contribuyeron al desarrollo de la encuesta y el informe:

Javier Echaniz Alonso, Lou DiLorenzo, Kyle Forrest, Marcus Goetz, Cliff Goss, Scott Holcomb, Jas Jaaj, Saurabh Kumar, Anjani Kumar Sripada, Patrick Laurent, Chris Lewin, Parth Patwari, Antonio Russo, Prakul Sharma, Rohit Tandon, Ed Van Buren, Greg Vert, Blaine Woodcock.

Agradecimientos

Agradecimientos especiales

Equipo de tecnología e investigación



Vivek Kulkarni
Director General
Líder de Transformación de IA en EE. UU.
Deloitte Services LP
vivkulkarni@deloitte.com



Lisa Hohener
Gerente Senior del Deloitte AI Institute
Deloitte Consulting LLP
lhohener@deloitte.com



Caroline Ritter
Gerente de Transformación de IA en EE. UU.
Deloitte Services LP
carritter@deloitte.com

Colaboradores adicionales

Los autores también desean agradecer a nuestro equipo de profesionales que hicieron posible este informe y campaña, incluyendo:

Stephanie Anderson, Andrew Ashenfelter, Hali Austin, Hannah Caslin, Vanessa Carney, Abigail Claiborne, Victoria Estacio, Behzad Eftekhari, Robert Fabbro, Alex Frole, Bharathi Gabbita, Karen Hogger, Michael Holt, Lisa Iliff, Anish Indukur, Bavapriyan K, Omar Khan, Ganapathy Subramaniam Kumar, Amy Lando, Fiona Maguire, Cullen Marriott, Meredith Mazzotta, Pamela Zamora Miranda, Hye Ra Moon, Melissa Neumann, Inal Omez, Kendall Phillips, Jose Porras, Priyadarshini, Arockia Pulavar, Preetham Raghu, Emily Rosenberg, Kate Schmidt, Brenna Sniderman, Lesley Stephen, Tina Trabucco, Olivia Tytla, Vaibhav Vasireddy, Ivana Vucenovic, Emilie Kuo Yang.

Agradecimientos

Continúe la conversación

Líderes globales del Deloitte AI Institute



Wessel Oosthuizen

frica

weosthuizen@deloitte.co.za



Chris Lewin

Asia Pacífico

chrislewin@deloitte.com



Dr. Elea Wurth

Australia

ewurth@deloitte.com.au



Geert Hallemeesch

Bélgica

ghallemeesch@deloitte.com



Jefferson Denti

Brasil

jedenti@deloitte.com



Audrey Ancion

Canadá

aancion@deloitte.ca



Jan Hejtmánek

Europa Central

jhejtmank@deloittece.com



Martín Cabrera

Chile

mcabreraa@deloitte.com



Roman Fan

China

rfan@deloitte.com.cn



Richard Eudes

Francia

reudes@deloitte.fr



Björn Bringmann

Alemania

bbringmann@deloitte.de



Prashanth Kaddi

India

kaddip@deloitte.com



Alfredo Maria Garibaldi

Italia

agaribaldi@deloitte.it



Tomotake Kozu

Japón

tomotake.kozu@tohatsu.co.jp



Nicolas Griedlich

Luxemburgo

ngriedlich@deloitte.lu



Sultanbek Khunkaev

Medio Oriente

sukhunkaev@deloitte.com



Naser Bakhshi

Países Bajos

NBakhshi@deloitte.nl



Tiago Durão

Portugal

tdurao@deloitte.pt



Carlos Labanda

Spanish Latin America

clabanda@deloitte.com



Tomas Meca Figueras

España

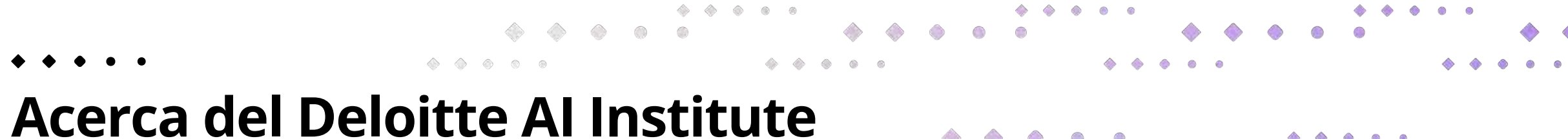
tomecafigueras@deloitte.es



Sulabh Soral

Reino Unido

ssoral@deloitte.co.uk



◆ ◆ ◆ ◆ ◆ Acerca del Deloitte AI Institute

El Deloitte AI Institute™ ayuda a las organizaciones a conectar las diferentes dimensiones del robusto y dinámico ecosistema de la Inteligencia Artificial. El Instituto de IA lidera el diálogo sobre la innovación aplicada en IA en diferentes sectores, con perspectivas de vanguardia, para promover la colaboración entre humanos y máquinas en la "Age of With™".

El Deloitte AI Institute tiene como objetivo promover el diálogo y el desarrollo de la IA, estimular la innovación y examinar los desafíos para su implementación y las maneras de abordarlos. El Instituto de IA colabora con un ecosistema compuesto por grupos de investigación académica, *startups*, emprendedores, innovadores, líderes de productos de IA con amplia experiencia y visionarios de la IA para explorar áreas clave de la inteligencia artificial, incluyendo riesgos, políticas, ética, el futuro del trabajo y el talento, y casos de uso de la IA aplicada. Combinado con el profundo conocimiento y experiencia de Deloitte en aplicaciones de inteligencia artificial, el Instituto ayuda a comprender este complejo ecosistema y, como resultado, ofrece perspectivas impactantes para ayudar a las organizaciones a tener éxito mediante la toma de decisiones informadas sobre IA.

Independientemente de la etapa en la que se encuentre en su trayectoria con la IA: ya sea miembro de la junta directiva, un alto ejecutivo que impulsa la estrategia de su organización o un científico de datos práctico que da vida a una estrategia de IA, el Deloitte AI Institute puede ayudarle a aprender más sobre cómo las empresas de todo el mundo están aprovechando la IA para obtener una ventaja competitiva. Visítenos en el Deloitte AI Institute para conocer todo nuestro trabajo, suscríbase a nuestros podcasts y boletín informativo, y únase a nuestras reuniones y eventos en vivo.

Exploremos juntos el futuro de la IA. →

Metodología

Para obtener una visión global de cómo las organizaciones a la vanguardia de la IA la están adoptando, Deloitte encuestó a 3,235 líderes entre agosto y septiembre de 2025. Los encuestados ocupaban cargos *senior* en sus organizaciones, incluyendo miembros de la junta directiva y la alta dirección, así como presidentes, vicepresidentes y directores. La muestra de la encuesta se dividió equitativamente entre líderes de TI y de línea de negocio. Estuvieron representados veinticuatro países: Estados Unidos (n=1,200), Canadá (n=175), Brasil (n=115), México (n=100), Reino Unido (n=220), Alemania (n=170), Francia (n=150), Países Bajos (n=50), Italia (n=75), España (n=100), Austria (n=50), Portugal (n=15), Polonia (n=40), Chequia (n=30), Arabia Saudita (n=70), Emiratos Árabes Unidos (n=130), Egipto (n=45), Kuwait (n=10), Catar (n=10), Omán (n=5), Japón (n=100), India (n=200), Singapur (n=75) y Australia (n=100). Todas las organizaciones participantes cuentan con una o más implementaciones de IA en funcionamiento que se utilizan a diario. Además, cuentan con pilotos para explorar la IA o cuentan con una o más implementaciones operativas de uso diario. Los encuestados debían cumplir uno de los siguientes criterios con respecto a la estrategia, las inversiones, el enfoque de implementación y la medición del valor de la IA y la ciencia de datos de su organización: influir en la toma de decisiones, formar parte de un equipo que toma decisiones, ser el responsable final de la toma de decisiones o gestionar o supervisar las implementaciones de tecnología de IA. Todas las estadísticas de este informe y sus gráficos provienen de la encuesta anual de Deloitte, realizada entre agosto y septiembre de 2025; la serie de informes "El estado de la IA en las empresas". N (Total de respuestas de líderes a la encuesta) = 3,235. Los datos de la encuesta se complementaron con estudios de caso y hallazgos cualitativos derivados de 15 entrevistas con ejecutivos y líderes de IA y ciencia de datos en grandes organizaciones de diversos sectores y países.

Notas finales

1. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar and Simona Spelman, "The path to achieving value from AI: Scaling your human edge," Deloitte Insights2Action", October 2025, <https://action.deloitte.com/insight/4740/the-path-to-achieving-value-from-ai-scaling-your-human-edge>, accessed December 12, 2025.
2. Nitin Mittal, Beena Ammanath and Jim Rowan, "The AI Dossier," The Deloitte AI Institute, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2025/ai-institute-ai-use-cases-10-06-2025.pdf>, accessed December 12, 2025.
3. Mark Osis, Raquel Buscaino, and Caroline Brown, "Robotics & Physical AI: Intelligence in motion," Deloitte, November 2025, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/about/2025/robotics-and-physical-ai-tech-futures-report.pdf>, accessed December 12, 2025.
4. Sunny Aziz, Adnan Amjad, Naresh Persaud, Mark Nicholson, and Ed Burns, "Tech Trends 2026: The AI dilemma: Securing and leveraging AI for cyber defense," Deloitte, December 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/technology-management/tech-trends/2026/using-ai-in-cybersecurity.html>, accessed December 12, 2025.
5. Vivek Kulkarni, Scott Holcomb, Prakul Sharma, Greg Vert and Caroline Ritter, "Agentic enterprise 2028: A blueprint for cost savings, job creation, and faster growth through agentic AI," Deloitte, September 2025, p. 14, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2025/agentic-ai-enterprise-2028.pdf>, accessed December 12, 2025.
6. Jim Rowan, Beena Ammanath, and Costi Perricos, "Now decides next: Generating a new future. Deloitte's State of Generative AI in the Enterprise Quarter four report," Deloitte, January 2025.



“Deloitte” se refiere a Deloitte Consulting LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Consulte www.deloitte.com/us/about para obtener una descripción detallada de nuestra estructura legal. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para certificar a los clientes según las normas y regulaciones de contabilidad pública.

Esta publicación contiene únicamente información general y, a través de ella, Deloitte no presta asesoramiento ni servicios profesionales contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, tributarios ni de ningún otro tipo. Esta publicación no sustituye dicho asesoramiento ni servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para ninguna decisión o acción que pueda afectar a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar a su negocio, consulte con un asesor profesional cualificado. Deloitte no se responsabiliza de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.