

Deloitte.

Together makes progress



El valor sostenible de
la ***Inteligencia Artificial***

Introducción

La Inteligencia Artificial (IA) ocupa hoy una posición central en la agenda estratégica de las organizaciones. Durante los últimos años, empresas de prácticamente todos los sectores han incrementado sus inversiones con el objetivo de mejorar la productividad, optimizar costos, acelerar la toma de decisiones y generar nuevas oportunidades de crecimiento. Al mismo tiempo, la evolución de la tecnología continúa ampliando sus posibilidades de aplicación, impulsando una nueva generación de capacidades con potencial para transformar la manera en la que las organizaciones operan y compiten.

Sin embargo, conforme la adopción se acelera y las inversiones aumentan, surge una pregunta cada vez más relevante para la alta dirección empresarial: ¿por qué el incremento en el uso de IA no siempre se traduce en una generación proporcional de valor? Aunque muchas organizaciones reportan avances en eficiencia y productividad, los beneficios económicos de mayor alcance suelen materializarse a un ritmo más lento de lo esperado, lo que genera una brecha entre las expectativas creadas alrededor de la tecnología y los resultados obtenidos.

La respuesta parece estar menos relacionada con las capacidades de la Inteligencia Artificial y más con la capacidad de las organizaciones para integrarla dentro de sus modelos operativos, procesos, estructuras de gobierno y mecanismos de toma de decisiones. La experiencia demuestra que el valor no surge automáticamente de la implementación tecnológica; depende de la habilidad para transformar la organización de manera que pueda absorber, escalar y aprovechar esas capacidades de forma consistente.

En este contexto, el desafío ya no consiste únicamente en adoptar IA, sino en construir las condiciones necesarias para convertirla en una fuente sostenible de valor empresarial. Las organizaciones que logren hacerlo no serán necesariamente aquellas que implementen más casos de uso o adopten más rápido las nuevas tecnologías, sino aquellas capaces de integrarlas de forma estratégica, gobernarlas adecuadamente y alinearlas con sus objetivos de negocio de largo plazo.

La ilusión del retorno inmediato

Uno de los errores más frecuentes en la conversación empresarial sobre IA consiste en asumir que la generación de valor ocurre de manera automática una vez que la tecnología es implementada.

En la práctica, la experiencia de mercado muestra un comportamiento distinto. Aunque hay organizaciones que continúan incrementando sus presupuestos de IA, y una proporción creciente reporta mejoras en productividad y eficiencia, la monetización plena de estas inversiones aún es limitada. Para muchas empresas, el retorno de la inversión se materializa en horizontes de entre uno y tres años, mientras que solo una pequeña proporción logra recuperarlo en periodos significativamente más cortos¹.

Esta situación no debería interpretarse como una señal de fracaso tecnológico. Por el contrario, refleja una característica inherente a las tecnologías de propósito general. Al igual que ocurrió con la electricidad, el internet o la computación en la nube, el mayor valor no surge de la tecnología en sí misma, sino de los cambios organizacionales que hace posibles.

La IA puede acelerar procesos existentes, pero su verdadero potencial emerge cuando permite rediseñar la manera en la que una organización opera, toma decisiones, asigna recursos y crea valor para clientes, empleados y accionistas. De ahí que la cuestión central para la alta dirección no sea el valor potencial de la Inteligencia Artificial, sino los cambios organizativos necesarios para traducirlo en resultados.



El desafío no es tecnológico, es organizacional

Las barreras más importantes para escalar la IA ya no son exclusivamente técnicas. Las organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la integración de sistemas heredados, la calidad y la disponibilidad de datos, la gestión del riesgo, el cumplimiento regulatorio y la disponibilidad de talento especializado. A ello se suma un factor frecuentemente subestimado: la capacidad de gestionar el cambio organizacional.

Cifras del reciente informe de Deloitte, *El estado de la IA en las empresas*, refuerzan esta idea: a nivel global, 25% de los líderes empresariales reconoce que solo una parte (40%) de sus experimentos de Inteligencia Artificial llegará efectivamente a producción². Este desajuste pone de manifiesto una brecha estructural entre la validación inicial y la implementación a escala. Los pilotos cumplen su función al demostrar viabilidad técnica, pero el verdadero desafío comienza en la siguiente fase.

Escalar exige algo distinto: transformar procesos, redefinir responsabilidades, ajustar estructuras de gobierno y desarrollar nuevas capacidades de liderazgo. En consecuencia, el principal obstáculo para capturar valor no reside en los algoritmos, sino en la propia organización.

Esta brecha entre la validación técnica y la adopción a escala refleja una realidad más amplia: la Inteligencia Artificial no actúa en el vacío, sino que lo hace sobre las condiciones organizativas existentes. En ese sentido, su impacto está directamente condicionado por la calidad del entorno en el que se integra.

La IA amplifica aquello con lo que interactúa. Si se implementa sobre procesos fragmentados, datos inconsistentes o estructuras de decisión poco claras, amplificará esas deficiencias. Por el contrario, cuando se integra en entornos con procesos maduros, gobernanza sólida y objetivos estratégicos definidos, puede acelerar significativamente la generación de valor.

Del uso experimental a la capacidad empresarial

La evolución de la IA dentro de las organizaciones puede entenderse como un tránsito progresivo desde la experimentación hacia su plena institucionalización.

En una primera etapa predominan los casos de uso aislados, las pruebas de concepto y los pilotos funcionales. Se trata, fundamentalmente, de un ejercicio exploratorio: validar la viabilidad técnica, entender las limitaciones de la tecnología y generar evidencia inicial que justifique su adopción. La iniciativa suele concentrarse en equipos específicos, con un alcance acotado y sin una integración real en la operación.

En una segunda etapa, la empresa comienza a integrar estas capacidades en procesos concretos, con objetivos más definidos en términos de eficiencia operativa o mejora de la experiencia del cliente. La IA empieza a incorporarse en flujos de trabajo existentes, con la habilitación de automatizaciones, optimización de decisiones y mejoras incrementales. Aunque el impacto es más tangible, su adopción aún es parcial y vinculada a iniciativas específicas.

El verdadero punto de inflexión se produce cuando la IA trasciende su rol como herramienta y se posiciona como una capacidad empresarial. En este nivel, deja de operar en los márgenes de la organización y pasa a formar parte de su arquitectura central.

Las empresas que operan en este nivel de madurez ya no abordan la IA como un conjunto de aplicaciones puntuales, sino como un vector de cambio estructural. El enfoque ya no gira en torno a dónde implementar la tecnología, sino a cómo reconfigurar procesos, modelos de decisión y propuestas de valor a partir de sus capacidades. La conversación se desplaza así desde proyectos tecnológicos hacia resultados de negocio y ventajas competitivas sostenibles. Esto implica integrar la IA en procesos críticos, desarrollar mecanismos de aprendizaje continuo que permitan mejorar su desempeño con el tiempo, establecer marcos sólidos de medición de valor y, sobre todo, construir capacidades internas —desde talento hasta gobierno y cultura— que acompañen su evolución.

El valor sostenible surge precisamente de esta capacidad de integración y adaptación: no tanto del despliegue inicial de la tecnología, sino de la habilidad organizativa para escalarla, perfeccionarla y alinearla de forma consistente con las prioridades estratégicas.



IA agéntica como la siguiente frontera del valor sostenible

La conversación sobre Inteligencia Artificial ha entrado en una nueva fase. Ya no se limita a modelos capaces de generar contenido, sino que avanza hacia sistemas con capacidad de ejecutar acciones, coordinar procesos y operar con autonomía dentro de parámetros definidos. Este cambio da lugar a la IA agéntica y abre un nuevo frente de transformación empresarial.

Lo relevante no es la tecnología en sí, sino el tipo de impacto que habilita. Los agentes ya no se limitan a asistir en tareas puntuales; pueden ejecutar flujos completos, interactuar con sistemas y actores del negocio, y tomar decisiones operativas en tiempo real. Esto amplía de forma significativa el alcance de la IA en la organización.

Cuando estas capacidades se integran a nivel de proceso, el cambio deja de ser incremental. Aparece una nueva capa operativa en la que sistemas autónomos ejecutan, coordinan y optimizan actividades de forma continua. En la práctica, esto redefine cómo

fluye el trabajo, cómo se asignan responsabilidades y cómo se toman decisiones. El modelo pasa a ser híbrido: personas y agentes operan de forma complementaria.

La consecuencia es un rediseño progresivo de las funciones corporativas. Parte del trabajo operativo —especialmente el de naturaleza repetitiva o estructurada— puede ser absorbido por agentes, lo que desplaza el foco hacia la toma de decisiones, la supervisión y la generación de valor. Al mismo tiempo, la operación gana en velocidad, consistencia y capacidad de adaptación.

Sin embargo, la adopción no está exenta de fricciones. La realidad es que la madurez organizativa avanza a menor ritmo que la capacidad tecnológica. Persisten limitaciones en la calidad de los datos, en la integración de sistemas, en el talento disponible y, sobre todo, en los mecanismos de gobernanza necesarios para gestionar entornos con mayor autonomía.

Este punto es crítico. A mayor autonomía, mayor exigencia en control, trazabilidad y definición de responsabilidades. La IA agéntica no reduce la necesidad de transformación organizativa; la acelera y la vuelve más exigente.

Por ello, no conviene entenderla como una ola independiente, sino como una evolución natural del desafío actual: integrar la IA en el modelo operativo de forma escalable, gobernable y alineada con la estrategia. El diferencial no estará en desplegar más agentes, sino en la capacidad de la organización para integrarlos con criterio y operarlos con control.

Las organizaciones que consigan resolver esta ecuación —autonomía con gobernanza— serán las que capturen el valor de largo plazo.



Importancia de la confianza y la gobernanza

La evolución hacia sistemas cada vez más autónomos incrementa el potencial de generación de valor, pero amplifica también la exposición a riesgos. A medida que la IA gana capacidad de decisión y opera con menor intervención humana, el impacto —positivo y negativo— se intensifica y se vuelve más difícil de contener a través de mecanismos tradicionales.

A partir de ello, la privacidad y la seguridad de los datos, el cumplimiento regulatorio, la protección de la propiedad intelectual, la explicabilidad de los modelos y la supervisión de decisiones automatizadas se han consolidado como preocupaciones centrales. Ya no se trata únicamente de riesgos técnicos, sino de dimensiones críticas que pueden incidir directamente en la confianza de clientes, socios y reguladores, así como en la licencia para operar de la organización.

A medida que la IA agéntica avance desde funciones de apoyo hacia actividades con mayor autonomía operativa, estas dimensiones adquirirán una relevancia aún mayor. El desplazamiento hacia sistemas capaces de ejecutar tareas complejas de forma independiente eleva la necesidad de asegurar trazabilidad, control y alineación con los objetivos del negocio, en entornos donde las decisiones pueden escalar rápidamente.

En este escenario, la capacidad de generar confianza emerge como un diferenciador competitivo. No basta con desarrollar soluciones avanzadas; resulta imprescindible demostrar que su uso es seguro, transparente y coherente con las expectativas del mercado y los marcos regulatorios.

Las organizaciones que desarrollen mecanismos robustos de gobernanza tendrán mayor capacidad para capturar beneficios de largo plazo. Esto implica articular políticas claras, estructuras de supervisión efectivas y prácticas consistentes de gestión de riesgos. En contraste, aquellas que prioricen únicamente la velocidad de adopción podrían quedar expuestas a riesgos significativos de carácter reputacional, regulatorio y operativo, con impactos potencialmente difíciles de revertir.

Bajo estas condiciones, la sostenibilidad del valor depende tanto de la capacidad de innovar como de la capacidad de controlar. La ventaja no reside solo en avanzar más rápido, sino en hacerlo con criterios que permitan sostener ese avance en el tiempo sin comprometer la estabilidad ni la confianza.



Liderazgo como catalizador de valor

Otro elemento frecuentemente subestimado es el papel del liderazgo. La adopción efectiva de la IA está estrechamente relacionada con la forma en la que los líderes empresariales impulsan su integración dentro de la organización. No se trata solo de habilitar la tecnología, sino de incorporarla de manera deliberada en la agenda estratégica, lo que define con claridad su contribución al negocio y asegura su presencia en la toma de decisiones clave.

Cuando la Inteligencia Artificial se integra explícitamente en la estrategia empresarial y en los procesos de trabajo, los niveles de adopción y utilización tienden a acelerarse. La tecnología deja de percibirse como una iniciativa paralela y pasa a formar parte del día a día operativo, lo que facilita su escalamiento y maximiza su impacto. Esta alineación entre estrategia y ejecución reduce fricciones internas y favorece una adopción más consistente en toda la organización.

Lo anterior refuerza una idea central: la IA no es únicamente una iniciativa tecnológica. Se trata de una transformación organizacional que afecta la forma en la que se toman decisiones, se diseñan

procesos y se estructuran las capacidades internas. Su impacto depende, en gran medida, del contexto en el que se despliega y de la forma en la que se articula con las prioridades del negocio.

En este marco, los líderes tienen la responsabilidad de definir prioridades claras, alinear incentivos y promover nuevas formas de trabajo que faciliten la adopción. También debieran garantizar que el uso de la tecnología esté orientado a objetivos estratégicos concretos para evitar iniciativas dispersas o desconectadas del valor que se busca generar. Esto implica, además de impulsar proyectos, gestionar el cambio organizativo que los hace viables.

Sin esta dirección, incluso las soluciones más avanzadas corren el riesgo de diluirse en la operación. La falta de foco estratégico, de alineación interna o de mecanismos de seguimiento puede traducirse en una adopción limitada, donde la tecnología existe, pero su contribución al negocio permanece acotada.



Una visión de largo plazo para una tecnología transformadora

La etapa en la que se encuentra la Inteligencia Artificial es comparable a la que atravesaron otras tecnologías transformadoras en sus primeros años de adopción masiva. Las expectativas son elevadas, las inversiones continúan expandiéndose y la presión competitiva acelera la incorporación de nuevas capacidades. En este entorno, muchas organizaciones avanzan simultáneamente en múltiples frentes, al combinar exploración, despliegue y ajustes operativos.

Sin embargo, el verdadero impacto no se medirá por la cantidad de modelos implementados ni por el número de pilotos desarrollados. Estos indicadores reflejan actividad, pero no necesariamente capacidad de generación sostenida de valor. El criterio relevante será la habilidad de las organizaciones para traducir esas inversiones en mejoras tangibles en productividad, diferenciación en el mercado y resultados financieros consistentes en el tiempo.

En esta lógica, las empresas que lideren esta nueva etapa no serán, necesariamente, las que adopten primero cada innovación disponible. La ventaja no provendrá de la velocidad de incorporación aislada, sino de la solidez con la que se construyan los cimientos organizativos que sostienen su uso. Serán aquellas capaces de articular una visión clara, integrar la Inteligencia Artificial en procesos críticos, desarrollar talento especializado y establecer mecanismos de gobernanza que permitan escalar su adopción de forma coherente. En otras palabras, aquellas que logren convertir la IA en una capacidad permanente de generación de valor, alineada con su estrategia y adaptada a la evolución tecnológica.



Conclusión

La Inteligencia Artificial ha entrado en una etapa decisiva. Después de años marcados por la experimentación y la rápida adopción tecnológica, el desafío comienza a desplazarse desde la capacidad de implementar soluciones hacia la capacidad de generar valor de manera consistente y sostenible. En este nuevo escenario, la ventaja competitiva ya no estará determinada por quién incorpora más herramientas o despliega más casos de uso, sino por quién logra integrarlas de forma efectiva dentro de su modelo operativo.

La evidencia muestra que la tecnología, por sí sola, no garantiza resultados. La generación de valor depende de factores organizacionales mucho más amplios: la calidad de los datos, la madurez de los procesos, la disponibilidad de talento, la capacidad de liderazgo y la existencia de mecanismos robustos de gobernanza.

A medida que la IA evoluciona hacia modelos cada vez más autónomos, como la IA agéntica, estos elementos adquieren una relevancia aún mayor, pues la autonomía tecnológica exige niveles equivalentes de control, supervisión y responsabilidad.

Por ello, la pregunta para la alta dirección empresarial no es si adoptar la tecnología, sino cómo construir una organización capaz de absorberla, escalarla y gobernarla con consistencia. El desafío central radica en traducir su potencial en valor sostenido, lo que exige transformar la estructura, los procesos y los modelos de decisión. Ante este contexto, el valor de la IA no se define por la velocidad de implementación, sino por la capacidad de la organización para sostener y amplificar sus beneficios en el tiempo, una capacidad que es, en esencia, organizativa.

Referencias

1. Deloitte, "AI ROI: The paradox of rising investment and elusive returns", 2025. <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/ai-roi-the-paradox-of-rising-investment-and-elusive-returns.html>
2. Deloitte, "El estado de la IA en las empresas", 2026. <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/research/estado-ia-en-las-empresas.html>

Bibliografía

3. World Economic Forum, "Latin America lags in unlocking AI value. Here's a roadmap to accelerate progress", 2026. <https://www.weforum.org/stories/2026/01/latin-america-lags-unlocking-ai-value-roadmap-accelerate-progress/>
4. Jordan, V. & Poveda, L. "Uso de soluciones de IA en América Latina y el Caribe 2025", CEPAL, 2025. <https://desarrollodigital.cepal.org/es/datos-y-hechos/uso-de-soluciones-de-ia-en-america-latina-y-el-caribe-2025>
5. Deloitte, "AI trends 2025: Adoption barriers and updated predictions", 2025. <https://www.deloitte.com/us/en/what-we-do/capabilities/applied-artificial-intelligence/blogs/pulse-check-series-latest-ai-developments/ai-adoption-challenges-ai-trends.html>
6. MIT Sloan School of Management, "The Emerging Agentic Enterprise: How Leaders Must Navigate a New Age of AI", 2025. <https://sloanreview.mit.edu/projects/scholars/the-emerging-agentic-enterprise-how-leaders-must-navigate-a-new-age-of-ai/>
7. Fundación Innovación Bankinter, "Inteligencia artificial agéntica: qué es, cómo funciona y casos de uso en empresas", 2026. https://www.fundacionbankinter.org/noticias/ia-agentica/?_adin=11551547647
8. Deloitte, "Pulso de IA: empresas ecuatorianas en la frontera cognitiva", 2026. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/perspectives/ec-pulsa-ai-empresas-ecuatorianas-frontera-cognitiva-resultados.html>
9. Deloitte, "Pulso AI: Empresas colombianas en la frontera cognitiva", 2026. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/perspectives/co-pulso-ai-empresas-colombiana-frontera-cognitiva-resultados.html>
10. Deloitte, "Pulso AI: Empresas peruanas en la frontera cognitiva", 2026. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/perspectives/pe-pulso-ai-empresas-peruanas-frontera-cognitiva-resultados.html>

Contactos

Andrés Moreno

Socio de *Engineering, Artificial Intelligence & Data*

Deloitte Spanish Latin America

andmoreno@deloitte.com

Carlos Labanda

Socio Líder de *Artificial Intelligence & Data*

Deloitte Spanish Latin America

clabanda@deloitte.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633

centrodecontacto@deloittemx.com



Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte <https://www.deloitte.com/about> para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Impuestos y Servicios Legales, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría fiscal, asesoría legal y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Audit Delivery Center, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría en riesgos y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Deloitte Asesoría Financiera, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de asesoría financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". Y Deloitte Consulting Group, S.C., tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta comunicación contiene únicamente información general, y ninguna de las empresas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), su red global de firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte") está, por medio de esta comunicación, prestando asesoramiento o servicios profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

No se dan declaraciones, garantías o compromisos (expresos o implícitos) en cuanto a la exactitud o integridad de la información en esta comunicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades relacionadas, empleados o agentes será responsable de ninguna pérdida o daño que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus empresas miembro, y sus entidades relacionadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.