XV COLAGIR 2026



Gestión de Oportunidades de la IA (el lado azul)

Con base en el libro IA que genera dinero y la guía Cómo integrar la IA en la estrategia 2027

Néstor Altuve · Consultor en Estrategias, Negocios Digitales e IA

Ciudad de Panamá · Hotel Hilton · 25 de noviembre de 2026

Del riesgo de usar la IA se habla todos los días.

Yo vengo a hablarles del riesgo de no usarla bien.

EJERCICIO 1

Levante la mano si…

Dos preguntas y una sola condición: honestidad.



…su institución ya usa inteligencia artificial: un asistente, un modelo, un piloto.

…puede decir, con una cifra, cuánto dinero le ha generado.

Ese espacio entre ambas respuestas es el lado azul sin gestionar.

LA IA NO ESTÁ FALLANDO: ESTÁ MAL ABORDADA

IA sin dinero es gasto elegante.

Lo que abunda

Pilotos sin conclusión, tableros sin acción, automatizaciones sin impacto

Lo que falta

Impacto económico visible y medible

La prueba del lunes

Cada iniciativa, con su indicador financiero y en cuánto

88 %

Tenerla dejó de ser ventaja.

De las organizaciones ya adoptó IA. La ventaja la da la organización, no el modelo.

Usar IA

Iniciativas dispersas; se mide la adopción

Operar con IA

Pocos casos, procesos rediseñados, resultados medidos

Solo el 19 %

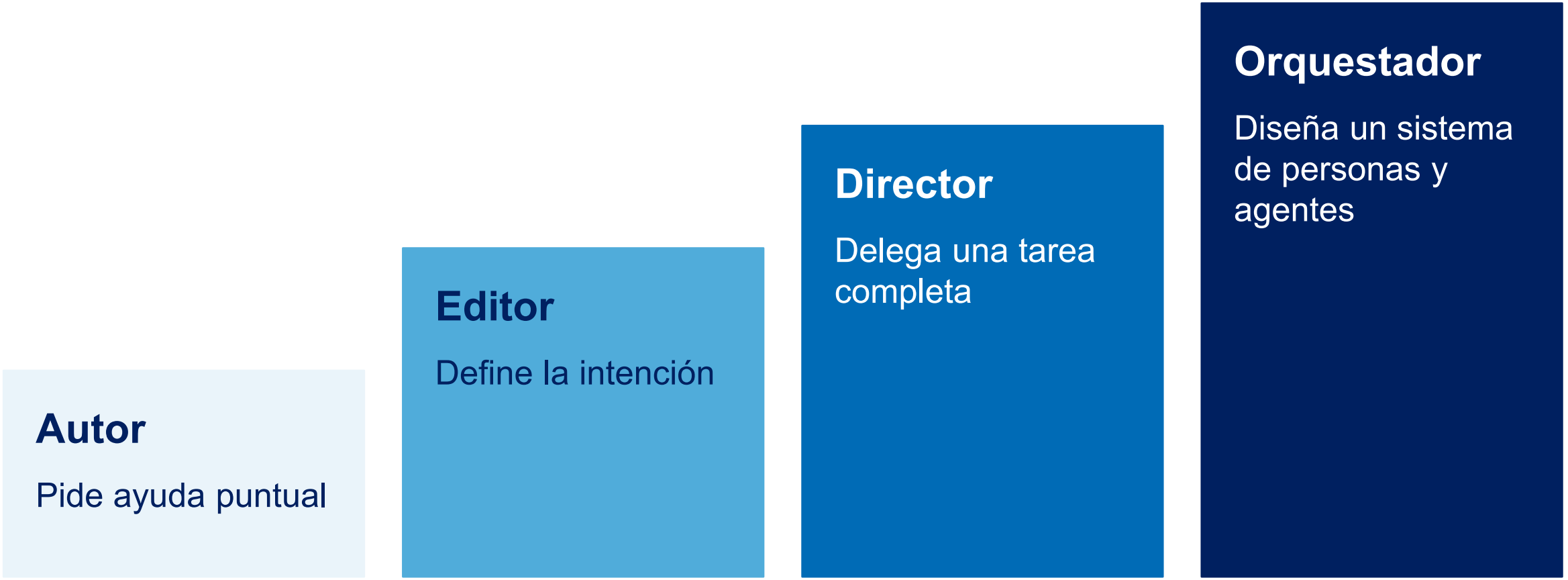
está en la categoría más avanzada

Fuente: Stanford HAI, AI Index 2026; Microsoft, Work Trend Index 2026 (citados en Altuve, 2026).

DE AUTOR A ORQUESTADOR

¿Dónde está usted? ¿Y su institución?

El salto no es tecnología: es diseñar el trabajo.



Fuente: Microsoft, Work Trend Index 2026 (citado en Altuve, 2026).

ESTRATEGIA · FINANZAS · IA

El dinero no está en los procesos. Está en las decisiones.

Decisión

¿Qué decisión mejora?

Indicador

¿Qué métrica financiera o de riesgo se mueve?

Rol de la IA

¿Qué parte de la decisión mejora?

Cuatro caminos de valor económico

¿Dónde está hoy el mayor dolor económico de su institución?

1

Ingresos

Vender mejor lo que ya existe

2

Costos

Reducir costo estructural, no cosmético

3

Riesgo

Proteger margen, capital y continuidad

4

Nuevos modelos

Convertir datos e IA en oferta

Fuente: Altuve, N. IA que genera dinero, cap. 6.

CAMINO 1 · INGRESOS

Vender mejor lo que ya existe

Nubank: un modelo propio de crédito con IA evalúa mejor el riesgo y amplía límites con seguridad.

+55 %

de ingresos netos por intereses (4.º trimestre de 2025, interanual), en parte por ese modelo

LA LECCIÓN PARA RIESGO

Aquí el riesgo habilitó el negocio: más límite, mismo control.

“Inclusión y rentabilidad al mismo tiempo.” — Nu

Fuente: Bloomberg Línea, 25 de febrero de 2026; Nu, comunicado del 11 de junio de 2026.

No ahorrar minutos: reducir costo real

Ahorrar tiempo no siempre es ahorrar dinero.

+3.000 millones

de interacciones con Erica (Bank of America) y casi 50 millones de usuarios

98 %

encuentra lo que necesita; menos centro de llamadas

Caso propio · grupo de medios

Eficiencia → ahorro real → mejor resultado

¿Cuántas horas ahorradas se reasignaron… y cuántas se evaporaron?

Fuente: Bank of America, comunicado del 20 de agosto de 2025.

CAMINO 3 · RIESGO

Perder menos también es monetizar

Mastercard: IA generativa contra el fraude, en menos de 50 milisegundos.

+20 %

de detección en promedio; hasta +300 % en algunos casos

–85 %

de falsos positivos

Sus áreas

Alertas de lavado inútiles: oportunidad azul disfrazada de gasto rojo

La gestión de riesgos puede ser el camino más rentable.

Fuente: Mastercard, comunicado del 1 de febrero de 2024 (modelado inicial); A. Bhalla, citado por Electronic Payments International (2024).

Cuando la IA se convierte en oferta

80 %

espera ingresos significativos por IA hacia 2030

24 %

sabe de dónde

Nivel 1 IA en productos existentes

Nivel 2 Nuevos productos con activos actuales

Nivel 3 Negocios nativos de IA

Nequi: duplicó en un año sus clientes con créditos preaprobados.

Primero ordenar ingresos, costos y riesgo.

Fuente: IBM Institute for Business Value, CEO Study 2026 (citado en Altuve, 2026); Forbes Colombia, 15 de agosto de 2025.

Ahorrar tiempo no es ahorrar dinero



La trampa: presentar el escalón 1 como si fuera el 5.

JPMorgan: ≈ US$2.000 millones invertidos al año y ≈ US$2.000 millones de beneficio; una parte se puede detallar y otra no.

La pregunta no es cuántas horas, sino qué escalón.

Fuente: Altuve (2026), Parte II; J. Dimon, Bloomberg TV, 7 de octubre de 2025 (cifra reportada por la empresa).

EJERCICIO 2 · LEVANTAR LA MANO

Levante la mano si en su institución hay un piloto de IA con más de seis meses… sin decisión.



El piloto que no escala ni muere, destruye valor.

1. Nace con una decisión asociada
2. Tiene una métrica financiera mínima
3. Tiene fecha de cierre: escalar, ajustar o cerrar

Cerrar a tiempo también es retorno.

2027

Diez tendencias para planificar 2027

La tecnología corre; las organizaciones caminan.

1. Copilotos → agentes
2. Agentes → orquestación
3. Tareas → procesos completos
4. **Adopción → economía de la IA**
5. **Productividad → monetización**
6. Instrucciones → contexto
7. Capacitación → rediseño de roles
8. **Supervisión genérica → autoridad explícita**
9. Un modelo → varios modelos
10. **Gobernanza voluntaria → operacional**

Fuente: Altuve (2026), Parte VIII; McKinsey & Company, The State of AI in 2025 (citado en Altuve, 2026).

26 %

ve en tiempo real lo que cuesta operar su IA.

Quienes sí lo ven son ≈5 veces más propensos a reportar un retorno establecido.

¿Cuánto cuesta producir una unidad de valor con IA?

Costo por decisión · por interacción · del error · de la supervisión humana · de escalar

Fuente: KPMG, Global AI Pulse, 2.º trimestre de 2026 (citado en Altuve, 2026).

PORTAFOLIO 70/20/10

Asignar capital con disciplina, no con entusiasmo



- **70 % · Valor probado:** caso de negocio y datos listos
- **20 % · Transformación:** procesos que exigen rediseño
- **10 % · Opciones estratégicas:** alto potencial, más incertidumbre

Cinco preguntas: problema, indicador, proceso, responsable y plan si no funciona.

Fuente: Altuve (2026), Parte I.

UNA LECCIÓN NECESARIA

Cuando el costo es el único criterio

2024

Klarna: IA equivalente a 700 agentes; US$40 millones estimados

→

2025

El costo pesó demasiado; la calidad se resintió

→

Resultado

Volvió a contratar personas

No falló la IA. Falló la decisión.

Fuente: Klarna, comunicado de febrero de 2024; S. Siemiatkowski en Bloomberg, mayo de 2025 (vía eMarketer).

EJERCICIO 3 · EL LADO AZUL

Su institución tiene apetito de riesgo.

¿Tiene apetito de oportunidad?



El lado rojo está definido. El azul, improvisado.

Cuánto	En qué	Con qué retorno	Hasta dónde
invertir en IA este año	caminos y decisiones	mínimo y horizonte	límite y criterio de cierre

La misma disciplina del lado rojo, aplicada al lado azul.

EL ESPEJO AZUL DEL MAPA DE CALOR

Matriz de oportunidades de IA

IMPACTO ECONÓMICO →

Preparar Alto impacto, baja factibilidad	**Acelerar** Alto impacto, alta factibilidad
Descartar Bajo impacto, difícil; sin culpa	**Ganancias rápidas** Bajo impacto, fácil; con límite

FACTIBILIDAD →

Ustedes ya saben evaluar impacto y probabilidad.

GOBERNANZA QUE HABILITA

“Habrá supervisión humana” ya no basta

La autonomía depende del impacto, la reversibilidad y el riesgo.

AUTONOMÍA CRECIENTE →

Nivel 1

La persona aprueba cada decisión

Nivel 2

El sistema trabaja; la persona supervisa

Nivel 3

El sistema opera en límites; las personas gobiernan

Responsabilidad: la IA no puede ser responsable; la institución sí.

La gobernanza no es freno. Es condición para escalar.

A PARTIR DEL LUNES

De guardianes a arquitectos de valor

Riesgo

Evaluar la IA con retorno ajustado por riesgo

Cumplimiento

Ser el primer usuario exigente de la IA

Auditoría

Auditar el valor: ¿llegó al estado de resultados?

Alta dirección

Responsable, portafolio y tablero de valor

DBS: SGD 750 millones de impacto en 2024, con más de 370 casos de uso.

Fuente: DBS Group, Informe Anual 2024 (declaración del director de información).

DE TECNOLOGÍA A DECISIÓN CON RETORNO

El Método Altuve

1

Claridad estratégica

dónde se crea valor

2

Anclaje financiero

qué indicador y en qué plazo

3

Rol preciso de la IA

qué parte mejora

4

Piloto con decisión incorporada

hipótesis y cierre

5

Evaluación ejecutiva

escalar, ajustar o cerrar

6

Escalamiento con gobernanza

quién decide, quién responde

7

Medición continua y ajuste

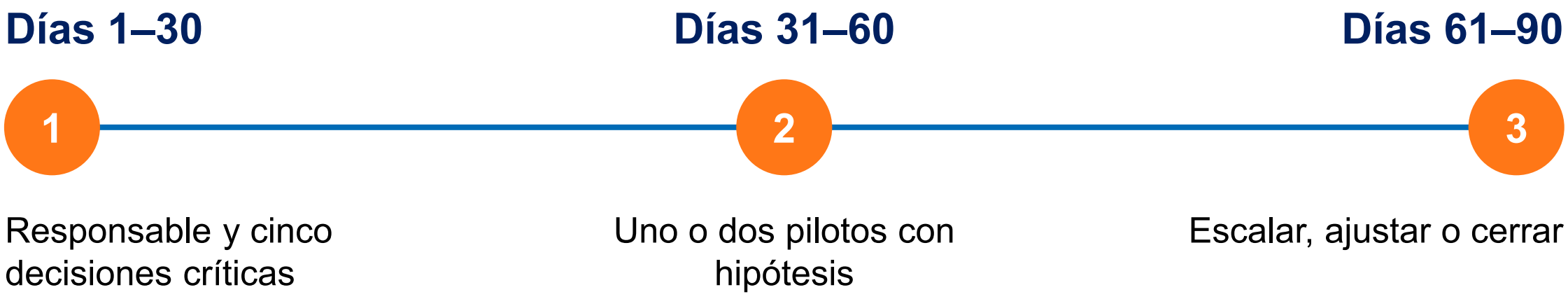
todo cambia

Primero la decisión. Luego el impacto. Después la IA.

Fuente: Altuve, N. IA que genera dinero, cap. 11.

Qué dejar de hacer y qué hacer en 90 días

Dejar: herramientas sin problema, éxito medido por usuarios, horas como beneficio, pilotos eternos.



En 90 días se cambia la conversación.

Fuente: Altuve (2026), Parte XI; Altuve, N. IA que genera dinero, cap. 12.

VISIÓN 2027

Cinco escenarios para 2027

1

Mucho uso, poco valor

licencias sin conexión financiera

2

Las que racionalizan

menos herramientas, más foco

3

Las que operan con agentes

procesos con agentes supervisados

4

Las nativas de IA

productos sobre inteligencia abundante

5

Las que convierten la IA en ventaja

conectan todo como un sistema

¿En cuál quiere estar la suya?

Fuente: Altuve (2026), Parte XII.

LA PREGUNTA FINAL

Si sus competidores tuvieran los mismos modelos de IA… ¿dónde estaría su ventaja?

La tecnología será accesible para todos. El criterio, no.

Pregunta incorrecta

¿Qué vamos a hacer con IA?

Pregunta correcta

¿Qué decisión estamos postergando?

La tecnología se democratiza. La estrategia no.

La ventaja no está en la IA.

Está en decidir mejor.

¡Gracias!

Néstor Altuve

Consultor en Estrategias, Negocios Digitales e IA

info@nestoraltuve.com · +507 6604 5172 · www.nestoraltuve.com

Preguntas

Descarga Libro **Descarga Guía** **LinkedIn**

Presentación elaborada con asistencia de IA.

