NÉSTOR ALTUVE · CONSULTORÍA ESTRATÉGICA, FINANCIERA Y DE NEGOCIOS



GUIA EJECUTIVA · EDICIÓN 2027

Cómo integrar la IA en la estrategia 2027

De adoptar Inteligencia Artificial a convertirla en valor empresarial



Néstor Altuve

www.nestoraltuve.com · info@nestoraltuve.com

AGOSTO 2026

INFORME ASISTIDO CON IA

Tabla de contenidos

- Nota del autor 3
- Introducción · De la experimentación a la empresa aumentada 5
- La gran transición hacia 2027 8

I Eje estratégico 11

II Eje financiero 17

III Recursos humanos 23

IV Eje de procesos 28

V Eje tecnológico 33

VI Gobernanza, riesgo y confianza 38

VII IA y alta dirección 42

VIII Las diez grandes tendencias 2027 46

IX Lo que los datos 2026 dicen sobre 2027 49

X La hoja de ruta estratégica hacia 2027 52

XI Qué deberíamos dejar de hacer en 2027 58

XII Visión 2027: cinco escenarios probables 60

- Conclusión 62
- Epílogo 65
- Bibliografía 68

NOTA DEL AUTOR

Nota del autor

La Inteligencia Artificial que conocíamos cuando preparé la edición anterior de este guía ya no es exactamente la misma.
No porque la tecnología haya cambiado únicamente en velocidad, potencia o sofisticación, sino porque también ha cambiado su posición dentro de las empresas. Entre 2025 y 2026 comenzó a producirse una transición fundamental: la IA dejó progresivamente de ser una herramienta utilizada por algunos colaboradores para convertirse en una capacidad que empieza a intervenir en procesos, decisiones, flujos de trabajo, productos, estructuras organizacionales e incluso modelos de negocio completos.

El problema empresarial, por tanto, también cambió.

En 2025 todavía era razonable preguntarse cómo incorporar Inteligencia Artificial. De cara a 2027, esa pregunta comienza a resultar insuficiente.

Las preguntas relevantes pasan a ser otras:

¿Dónde genera realmente valor?

¿Qué procesos debemos rediseñar antes de automatizarlos?

¿Qué decisiones puede ejecutar una IA y cuáles deben permanecer bajo criterio humano?

¿Qué información debe estar disponible para que los agentes puedan actuar?

¿Cuánto cuesta realmente operar IA a escala?

¿Qué nuevos ingresos podemos producir con ella?

¿Cómo evitamos convertir cientos de pequeños experimentos en una nueva estructura de costos?

NOTA DEL AUTOR

¿Qué habilidades humanas adquieren mayor importancia cuando una parte creciente de la ejecución puede ser realizada por sistemas inteligentes?

¿Quién responde cuando un agente se equivoca?

¿Y cómo conectamos todo esto con estrategia, P&L, flujo de caja, riesgo, clientes y creación sostenible de valor?

Estas son las preguntas que orientan esta nueva edición.



INTRODUCCIÓN

De la experimentación a la empresa aumentada

Imaginemos nuevamente dos empresas.

Ambas utilizan Inteligencia Artificial.

Sus equipos emplean asistentes generativos. Algunos colaboradores resumen documentos, preparan presentaciones, analizan información y redactan comunicaciones con IA. Ambas han adquirido licencias, realizado talleres y desarrollado pilotos. Incluso pueden afirmar, con razón, que son organizaciones que utilizan Inteligencia Artificial.

Sin embargo, solamente una está obteniendo una ventaja competitiva significativa.

La primera organización posee decenas de iniciativas dispersas. Cada departamento experimenta por su cuenta. La utilización crece, pero nadie puede responder con suficiente precisión cuánto valor económico está produciendo. Las personas ahorran minutos y horas, pero esos ahorros rara vez llegan al estado de resultados. Existen numerosos pilotos, pero pocos procesos completos han sido rediseñados. La empresa mide adopción.

La segunda organización tomó otro camino.

Identificó dónde la IA podía modificar realmente la economía del negocio. Priorizó pocos casos de uso. Rediseñó procesos completos. Preparó sus datos. Estableció responsables. Definió qué decisiones podían delegarse y cuáles requerían intervención humana. Calculó costos. Estableció indicadores financieros y operativos. Convirtió algunos casos de uso en productos y creó mecanismos para reinvertir parte de los beneficios obtenidos.

La primera empresa usa IA.

La segunda comienza a operar con IA.

Esa diferencia puede convertirse en una de las grandes fronteras competitivas de 2027.

La evidencia disponible en 2026 apunta precisamente hacia esa dirección. Stanford HAI reporta que la adopción organizacional de IA alcanzó 88% y que las capacidades continúan avanzando rápidamente; al mismo tiempo, sus datos muestran una frontera todavía irregular: agentes que avanzan espectacularmente en determinados benchmarks continúan fallando en una proporción relevante de tareas. La capacidad tecnológica aumenta, pero confiar ciegamente en ella continúa siendo una mala estrategia.

Deloitte llega a una conclusión empresarial complementaria. Su State of AI in the Enterprise 2026, construido sobre una encuesta global a más de 3.200 líderes, describe el momento actual como una transición desde la adopción generalizada hacia el desafío de generar valor tangible. El acceso de los trabajadores a IA creció aproximadamente 50% durante 2025, mientras las organizaciones esperan incrementar fuertemente los proyectos en producción. El cuello de botella empieza a desplazarse desde la disponibilidad de la tecnología hacia la capacidad empresarial para escalarla.

Microsoft introduce otro elemento esencial. Su 2026 Work Trend Index, basado en 20.000 trabajadores que utilizan IA y billones de señales anonimizadas de productividad, encuentra que los factores organizacionales, cultura, apoyo gerencial y prácticas de talento, explican aproximadamente el doble del impacto reportado de la IA que el esfuerzo individual. Solo 19% de los usuarios analizados se encuentra en la categoría que Microsoft denomina Frontier, donde capacidad individual y organizacional se refuerzan mutuamente.

Ese hallazgo cambia la conversación.

La ventaja no parece estar simplemente en tener acceso al mejor modelo.

Está en la organización que construimos alrededor de él.



HACIA 2027

La gran transición hacia 2027

MÉTODO ALTUVE · ESTRATEGIA · FINANZAS · IA

Durante la primera etapa de la IA generativa predominó una relación relativamente sencilla:

Persona → Prompt → Modelo → Respuesta.

La evolución que comienza a consolidarse introduce otra arquitectura:

Persona → Objetivo → Agente → Herramientas → Datos → Sistemas → Otros agentes → Resultado → Supervisión humana.

Microsoft describe una evolución particularmente útil:

Autor: la persona produce y pide ayuda puntual a la IA.

Editor: la persona define la intención y la IA produce un primer resultado.

Director: la persona define qué debe hacerse y delega una tarea completa.

Orquestador: la persona diseña un sistema donde múltiples agentes ejecutan partes diferentes de un flujo y elevan excepciones cuando corresponde.



De autor a orquestador: la nueva escala del trabajo con IA

Para muchas empresas, ésta puede convertirse en una de las transiciones gerenciales más importantes del próximo año.

No se trata simplemente de aprender mejores prompts.

Se trata de aprender a diseñar trabajo para una combinación de personas, algoritmos y agentes.

Y eso es estrategia.



PARTE I

EJE ESTRATÉGICO

De tener iniciativas de IA a construir una empresa AI-First

La estrategia de IA 2027 debería comenzar con una declaración sencilla:

> ***La empresa no necesita más IA. Necesita IA en los lugares donde pueda cambiar de manera relevante la creación, captura o protección de valor.***

Durante los primeros años de adopción, el entusiasmo tecnológico provocó una lógica principalmente exploratoria. Se probaron herramientas porque estaban disponibles. Se lanzaron pilotos porque era necesario aprender. Esa etapa tuvo sentido.

Pero experimentar indefinidamente puede convertirse en una trampa.

Una compañía puede realizar veinte pruebas de concepto, adquirir cinco plataformas y capacitar a cientos de empleados y continuar exactamente con el mismo modelo operativo.

El verdadero salto estratégico comienza cuando la organización conecta la IA con preguntas como:

- ¿Cómo crecerán nuestros ingresos?
- ¿Dónde se está destruyendo margen?
- ¿Qué decisiones son demasiado lentas?
- ¿Dónde existe capacidad ociosa?
- ¿Qué experiencia del cliente debemos transformar?
- ¿Qué productos actuales podemos aumentar con IA?
- ¿Qué activos de información todavía no monetizamos?
- ¿Qué procesos condicionan nuestra velocidad?
- ¿Qué riesgos podemos anticipar mejor?
- ¿Qué sabemos nosotros que nuestros competidores no saben?

IBM aporta evidencia interesante. En su 2026 CEO Study, 69% de los CEO encuestados señala que la IA ya está cambiando aspectos que consideran centrales de sus negocios. Y aproximadamente la mitad indica que está migrando hacia estrategias híbridas que combinan modelos fundacionales, modelos personalizados y modelos especializados según el caso de negocio.

Esto sugiere una evolución importante.

La pregunta dejará progresivamente de ser:

¿Qué modelo utilizamos?

para convertirse en:

¿Qué arquitectura de inteligencia necesita este negocio?

◆ El nuevo portafolio estratégico de IA

De cara a 2027 propondría clasificar las iniciativas en cuatro categorías:

1. IA para productividad

Reduce tiempo empleado en tareas existentes.

Ejemplos:

redacción, síntesis, investigación, documentación, elaboración de informes, programación, preparación de reuniones.

Es importante, pero normalmente representa la primera capa.

2. IA para eficiencia estructural

Modifica la economía de un proceso.

Ejemplos:

automatización documental, atención de clientes, conciliaciones, análisis contractual, procesamiento de reclamaciones, forecast, mantenimiento, planificación.

Aquí la productividad individual comienza a transformarse en resultado empresarial.

3. IA para crecimiento

Incrementa ingresos dentro de negocios existentes.

Ejemplos:

personalización, pricing, cross-selling, lead scoring, retención, ventas asistidas, nuevos servicios premium.

4. IA para reinvención

Crea productos, servicios o modelos de negocio que anteriormente no eran viables.

Ésta probablemente será la frontera más importante.

IBM señala que casi 80% de los ejecutivos espera que la IA produzca ingresos significativos hacia 2030, pero solamente 24% sabe actualmente de dónde provendrán esos ingresos.

Esa brecha constituye una oportunidad estratégica enorme.

EL PORTAFOLIO 70/20/10 PARA 2027

Una compañía podría distribuir conceptualmente su portafolio:

70% — Valor probado

Casos con business case, datos disponibles y posibilidad relativamente rápida de retorno.

20% — Transformación

Procesos o productos que requieren rediseño significativo.

10% — Opciones estratégicas

Experimentos de alto potencial donde todavía existe incertidumbre tecnológica o comercial.



Un portafolio de IA con disciplina de asignación de capital

No existe un porcentaje universal correcto.

Lo importante es dejar de confundir innovación con ausencia de disciplina.

Experimentar es necesario.

Experimentar sin hipótesis, límite económico, criterio de éxito y decisión posterior no lo es.

CINCO PREGUNTAS PARA LA ALTA DIRECCIÓN

Antes de aprobar una iniciativa relevante de IA, el comité ejecutivo debería poder responder:

1. ¿Qué problema económico o estratégico resolvemos?

2. ¿Qué indicador cambiará si funciona?

3. ¿Qué proceso debemos modificar además de instalar tecnología?

4. ¿Quién es responsable del resultado?

5. ¿Cuál será la decisión si después del piloto no obtenemos el resultado previsto?

Estas cinco preguntas pueden evitar millones en inversión improductiva.



PARTE II

EJE FINANCIERO

De calcular ROI de proyectos a gestionar la economía de la IA

MÉTODO ALTUVE · ESTRATEGIA · FINANZAS · IA

Ésta es probablemente una de las mayores evoluciones respecto de la edición anterior.

En 2025 era fundamental insistir en medir ROI.

En 2027 habrá que ir más lejos:

gestionar económicamente la IA como una nueva capacidad empresarial.

KPMG proporciona una señal contundente. En su AI Quarterly Pulse Q2 2026, apenas 26% de las organizaciones consultadas afirma disponer de visibilidad en tiempo real sobre los costos de operación de su IA, aun cuando 66% utiliza dashboards y 61% procesos de aprobación. Además, 35% considera la gestión de costos de IA y la comprensión de su economía, incluidos costos de tokens e inferencia, una barrera relevante.

Esto abre una nueva disciplina:

FinOps para Inteligencia Artificial

Las empresas tendrán que comprender variables como:

- consumo de tokens;
- inferencia;
- entrenamiento;
- almacenamiento;
- infraestructura;
- integración;
- observabilidad;
- mantenimiento;
- API;
- personalización;

- seguridad;
- validación humana;
- consumo energético;
- licencias;
- talento;
- costo del error;
- costo de supervisión.

Una aplicación puede ser extraordinariamente económica durante un piloto y convertirse en un problema financiero cuando millones de interacciones comienzan a ejecutarse automáticamente.

Por ello, el costo relevante ya no será:

¿Cuánto cuesta comprar IA?

sino:

¿Cuánto cuesta producir una unidad de valor utilizando IA?

DEL ROI AL P&L

El ROI continúa siendo fundamental, pero debe conectarse con el estado de resultados.

Propongo trabajar con seis niveles:

1. Ahorro teórico

"Ahorramos 10.000 horas."

Todavía no es necesariamente un beneficio financiero.

2. Capacidad liberada

Las personas pueden realizar más trabajo.

3. Productividad capturada

La organización utiliza efectivamente esa capacidad adicional.

4. Impacto económico

Menos costos, más producción o mejor resultado.

5. Impacto en P&L

El beneficio aparece en margen, EBITDA, ingresos o flujo de caja.

6. Valor estratégico

La IA permite algo que anteriormente no era posible.



Los seis niveles: del ahorro declarado al valor estratégico

La diferencia entre estos niveles es extraordinariamente importante.

Ahorrar tiempo no significa automáticamente ahorrar dinero.

NUEVOS INDICADORES FINANCIEROS DE IA

Además del ROI tradicional, las empresas deberían considerar:

Costo por tarea completada.

Costo por decisión.

Costo por interacción.

Costo por agente activo.

Margen incremental generado por IA.

Ingresos asistidos por IA.

Ingresos originados por productos IA.

Costo evitado.

Payback.

Valor presente neto.

Costo de supervisión humana.

Costo económico del error.

Utilización efectiva frente a licencias contratadas.

Costo marginal de escalar.

Porcentaje del beneficio reinvertido en IA.

KPMG encuentra además que las organizaciones con visibilidad completa sobre sus costos operativos de IA son aproximadamente cinco veces más propensas a reportar un ROI establecido que aquellas que carecen de esa visibilidad.

La enseñanza para 2027 es clara:

la economía de IA no puede seguir siendo una caja negra.

MONETIZACIÓN: LA PRÓXIMA FRONTERA

Durante 2024-2026 gran parte de la narrativa empresarial estuvo centrada en productividad.

Hacia 2027 deberíamos ampliar el foco.

Una organización debe explorar tres niveles de monetización:

Nivel 1. IA dentro de productos existentes

Mejor personalización.

Mayor velocidad.

Mejor experiencia.

Más precisión.

Servicios premium.

Nivel 2. Nuevos productos utilizando activos actuales

La organización combina:

datos + conocimiento + clientes + distribución + IA.

Esto puede producir:

informes inteligentes, asistentes especializados, analítica predictiva, servicios personalizados, recomendaciones, productos de conocimiento.

Nivel 3. Nuevos negocios AI-native

Productos que no existirían sin IA.

Aquí se encuentra probablemente el mayor potencial, pero también la mayor incertidumbre.

La conversación empresarial debería desplazarse progresivamente de “¿cuánto podemos ahorrar?” hacia “¿qué nuevo valor podemos vender?”



PARTE III

RECURSOS HUMANOS

Del trabajador asistido al trabajo aumentado

Existe una narrativa simplista según la cual la discusión laboral consiste en decidir si la IA reemplazará o no a los trabajadores.

La realidad es bastante más compleja.

PwC analizó más de mil millones de anuncios de empleo en seis continentes para su 2026 Global AI Jobs Barometer. Sus resultados muestran que las empresas más expuestas y capaces de utilizar IA registran un crecimiento de productividad superior a aquellas menos expuestas; además, los empleos que requieren habilidades específicas de IA crecen mucho más rápidamente y presentan una prima salarial promedio del 62%.

Pero aparece un resultado todavía más interesante.

La IA parece estar creando dos tipos de transformación laboral:

Profesionalización: la IA automatiza partes rutinarias y aumenta el valor del criterio del experto.

Democratización: la IA permite que personas menos especializadas ejecuten tareas anteriormente reservadas a expertos.

PwC observa que los puestos "profesionalizados" presentan mayor crecimiento y crecimiento salarial que los democratizados.

Esto tiene implicaciones extraordinarias.

La IA no elimina necesariamente el valor de la experiencia.

En determinados trabajos puede aumentarlo.

LAS NUEVAS HABILIDADES ESCASAS

En un entorno donde producir análisis, textos, códigos, imágenes o presentaciones resulta cada vez más económico, otras capacidades adquieren valor:

criterio;

capacidad de formular problemas;

pensamiento estratégico;

liderazgo;

creatividad;

capacidad de decidir bajo incertidumbre;

conocimiento profundo del negocio;

comunicación;

ética;

capacidad de verificar;

orquestación de personas y agentes.

PwC observa incluso que los roles junior más expuestos a IA tienen siete veces mayor probabilidad de exigir habilidades tradicionalmente asociadas a niveles senior, como juicio y liderazgo.

Esto podría producir una paradoja.

La tecnología democratiza capacidad técnica pero eleva simultáneamente la importancia del criterio.

EL PROBLEMA DEL NIVEL JUNIOR

Existe aquí un desafío que las empresas deberán administrar cuidadosamente.

Si la IA realiza progresivamente muchas tareas que históricamente permitían aprender a los profesionales jóvenes, investigar, resumir, preparar primeros borradores, revisar documentos, realizar análisis iniciales:

¿cómo desarrollaremos al experto del futuro?

Eliminar trabajo junior sin diseñar mecanismos alternativos de aprendizaje puede producir una ganancia de eficiencia inmediata y una pérdida de capacidades futuras.

Por eso necesitaremos distinguir:

trabajo que debe automatizarse

de

trabajo que conviene conservar porque produce aprendizaje.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE APRENDIZAJE

Microsoft plantea que las empresas más avanzadas deben evolucionar hacia Learning Systems: organizaciones capaces de aprender de su propio trabajo continuamente.

Esta visión tiene enormes implicaciones.

Cuando un empleado descubre una manera excelente de utilizar IA, ese aprendizaje no debería permanecer únicamente en su computadora.

Debe convertirse en:

prompt compartido;

procedimiento;

workflow;

agente;

estándar;

mejor práctica;

activo organizacional.

Es decir:

el aprendizaje individual debe convertirse en propiedad intelectual empresarial.



PARTE IV

EJE DE PROCESOS

De automatizar tareas a rediseñar el trabajo

Quizá uno de los errores más frecuentes de la transformación digital fue digitalizar procesos malos.

La IA puede amplificar ese error.

Automatizar un proceso innecesario no lo convierte en un buen proceso.

Simplemente permite ejecutar más rápidamente algo que probablemente no deberíamos estar haciendo.

La nueva pregunta debería ser:

> *Si diseñáramos hoy este proceso desde cero, sabiendo lo que la Inteligencia Artificial puede hacer, ¿lo construiríamos igual?*

Probablemente no.

LA UNIDAD DE TRANSFORMACIÓN YA NO ES LA TAREA

En la primera etapa de IA generativa, las empresas identificaban tareas:

“redactar emails”.

“resumir documentos”.

“crear presentaciones”.

“analizar información”.

Esto produce productividad.

Pero la transformación comienza cuando analizamos workflows completos.

Por ejemplo:

Solicitud del cliente
→ clasificación
→ extracción de información
→ verificación
→ análisis
→ recomendación
→ autorización
→ ejecución
→ comunicación
→ registro
→ seguimiento.

Entonces preguntamos:

¿Qué hace una persona?

¿Qué puede hacer una IA?

¿Qué puede hacer un agente?

¿Qué puede automatizarse?

¿Qué necesita aprobación?

¿Qué excepción debe escalarse?

¿Dónde debe existir trazabilidad?

EL ASCENSO DE LOS AGENTES

McKinsey reporta que casi dos tercios de las empresas habían experimentado con agentes, pero menos de 10% los había escalado para producir valor tangible; ocho de cada diez compañías citaban limitaciones relacionadas con datos como obstáculo para escalar sistemas agentic.

KPMG encuentra, por su parte, que 53% de las organizaciones de su estudio estadounidense estaba desplegando agentes en Q2 2026, mientras la proporción que orquestaba múltiples agentes en workflows se había duplicado de 9% a 18% en un trimestre.

La señal es importante.

Probablemente veremos una transición desde agentes aislados hacia sistemas coordinados de agentes.

Eso representa una diferencia equivalente a pasar de:

“un empleado utiliza ChatGPT”

a

“un proceso empresarial incorpora capacidad autónoma de ejecución”.

HUMAN-IN-THE-LOOP YA NO ES SUFICIENTE COMO FRASE

Decir simplemente que “habrá supervisión humana” resulta demasiado ambiguo.

Debemos definir:

Human in the loop

La persona aprueba cada decisión relevante.

Human on the loop

El sistema trabaja y una persona supervisa.

Human over the loop

El sistema opera autónomamente dentro de límites y las personas gobiernan reglas, excepciones y auditoría.



Tres modelos de autoridad para la supervisión humana

Para 2027, muchas empresas deberán definir explícitamente qué modelo aplica a cada proceso.

No todas las decisiones merecen el mismo nivel de autonomía.

El criterio debería considerar:

impacto financiero;

reversibilidad;

impacto sobre clientes;

impacto legal;

riesgo reputacional;

sensibilidad de los datos;

probabilidad de error;



PARTE V

EJE TECNOLÓGICO

De infraestructura para aplicaciones a infraestructura para inteligencia

En 2025 podíamos hablar principalmente de:

nube;

modelos;

datos;

APIs;

seguridad;

integraciones.

Todo ello continúa siendo necesario.

Pero la infraestructura 2027 deberá soportar una arquitectura más compleja:

modelos + agentes + herramientas + identidad + memoria + datos + sistemas transaccionales + observabilidad + gobierno.

McKinsey afirma que la infraestructura empresarial está entrando en una nueva fase porque los agentes comienzan a orquestar, gobernar y escalar trabajo. Los datos no estructurados deben convertirse en activos gobernados y reutilizables que las máquinas puedan interpretar y en los cuales puedan confiar.

Éste puede ser uno de los grandes desafíos invisibles de 2027.

Las empresas poseen enormes cantidades de información.

Eso no significa que posean datos preparados para IA.

EL DATO COMO INFRAESTRUCTURA DE DECISIÓN

Un agente puede actuar únicamente con la calidad de:

la información que recibe;

las instrucciones que conoce;

los permisos que posee;

las herramientas disponibles;

las reglas que debe respetar.

Por ello, preparar datos para IA supone:

clasificar;

limpiar;

documentar;

estructurar;

establecer permisos;

definir propiedad;

controlar versiones;

establecer fuentes de verdad;

gestionar metadatos;

asegurar trazabilidad.

La vieja frase:

“garbage in, garbage out”

adquiere una dimensión adicional:

garbage in, autonomous garbage out.

Cuando una IA solamente responde una pregunta, un dato incorrecto puede generar una respuesta incorrecta.

Cuando un agente puede actuar, el mismo dato incorrecto puede generar una acción incorrecta.

La calidad del dato pasa de ser un problema analítico a convertirse también en un problema operacional.

MULTIMODELO Y MODELOS ESPECIALIZADOS

Otra tendencia relevante es abandonar la idea de que una sola IA resolverá todo.

IBM encuentra que aproximadamente la mitad de los CEO está desplazándose hacia una estrategia híbrida que combina modelos personalizados, fundacionales y especializados.

La arquitectura empresarial probablemente evolucionará hacia:

modelos grandes para tareas complejas;

modelos pequeños para tareas repetitivas;

modelos especializados para dominios concretos;

modelos privados donde los datos lo requieran;

modelos abiertos cuando economía o control lo justifiquen;

modelos multimodales cuando el proceso incluya texto, voz, imagen o video.

La selección deberá realizarse por:

valor;

riesgo;

calidad;

latencia;

privacidad;

costo;

soberanía;

interoperabilidad.

No por popularidad.

SOBERANÍA Y DEPENDENCIA TECNOLÓGICA

Stanford muestra que más del 90% de los modelos frontera destacados de 2025 fueron producidos por la industria y que la infraestructura global continúa altamente concentrada. También identifica el avance de la soberanía de IA como una tendencia relevante de política tecnológica.

Esto crea una nueva pregunta para empresas y gobiernos:

¿cuánta dependencia tecnológica estamos dispuestos a aceptar?

Y obliga a considerar:

vendor lock-in;

portabilidad;

multivendor;

interoperabilidad;

residencia de datos;

continuidad operacional;

propiedad intelectual;

soberanía.

IBM señala que 72% de los ejecutivos estaría dispuesto a aceptar un incremento de costos de 20% para mantener múltiples proveedores de IA por razones de flexibilidad estratégica.

Eso demuestra que el costo más bajo no siempre representa el menor riesgo estratégico.



PARTE VI · NUEVO EJE 2027

Gobernanza, riesgo y confianza

MÉTODO ALTUVE · ESTRATEGIA · FINANZAS · IA

Éste debería ser, en mi opinión, el principal eje nuevo respecto de la edición anterior.

No como capítulo legal.

Como capítulo empresarial.

El Stanford AI Index 2026 reporta 362 incidentes documentados de IA, frente a 233 en 2024, mientras señala que la medición y divulgación de aspectos de IA responsable continúa rezagada frente a los avances de capacidades.

Esto importa porque cuanto mayor sea la autonomía, mayor debe ser la gobernanza.

DEL USO RESPONSABLE AL CONTROL EMPRESARIAL

Una política corporativa de IA debería definir como mínimo:

qué herramientas pueden utilizarse;

qué datos pueden introducirse;

qué información está prohibida;

qué sistemas requieren aprobación;

quién puede crear agentes;

qué permisos pueden recibir;

cómo se prueba su funcionamiento;

cómo se monitorean;

cómo se registran decisiones;

cuándo debe intervenir una persona;

quién responde por el resultado;

cómo se desactiva un sistema;

cómo se comunica un incidente.

Esto no debe convertirse en burocracia tecnológica.

Debe convertirse en arquitectura de responsabilidad.

LA REGULACIÓN YA ES ESTRATEGIA

A agosto de 2026, este asunto dejó de pertenecer exclusivamente al departamento legal.

En la Unión Europea, las obligaciones de transparencia del artículo 50 del AI Act comenzaron a aplicar el 2 de agosto de 2026. Entre otras exigencias, determinados proveedores deben informar cuando las personas interactúan directamente con sistemas de IA y permitir identificar contenido generado o manipulado por IA; determinadas implementaciones relacionadas con deepfakes, reconocimiento de emociones o textos sobre asuntos de interés público también están sujetas a obligaciones específicas.

Las obligaciones relativas a alfabetización en IA se aplican desde febrero de 2025; las relativas a modelos de propósito general comenzaron en agosto de 2025 y la Comisión inició en agosto de 2026 la aplicación plena de esas obligaciones a proveedores correspondientes.

La conclusión empresarial es relevante incluso para compañías que no operan directamente en Europa.

La regulación internacional está comenzando a definir estándares de facto sobre:

transparencia;

explicabilidad;

supervisión;

documentación;

datos;

riesgo;

responsabilidad.

La gobernanza de IA tenderá a convertirse progresivamente en una capacidad competitiva, no solamente defensiva.

Una empresa que puede demostrar que utiliza IA de forma segura y trazable puede generar mayor confianza entre:

clientes;

socios;

reguladores;

inversionistas;

empleados.



PARTE VII

IA Y ALTA DIRECCIÓN

El CEO no necesita ser tecnólogo, pero sí entender la economía de la IA

Una de las grandes transformaciones de 2027 estará probablemente en la alta dirección.

IBM señala que 85% de los CEO considera que todos los líderes funcionales deben convertirse en expertos tecnológicos dentro de sus propios dominios.

Esto no significa que Finanzas deba programar modelos.

Significa que un CFO deberá entender cómo IA cambia:

forecast;

capital;

costos;

riesgo;

productividad;

presupuesto.

Un CHRO deberá comprender:

skills;

diseño de trabajo;

automatización;

evaluación;

talento.

Un CMO:

personalización;

contenido;

ventas;

cliente;

marca.

Un COO:

procesos;

autonomía;

capacidad;

calidad.

Y un CEO:

todo lo anterior como sistema.

La IA deja de ser exclusivamente competencia del CIO.

EL NUEVO PAPEL DEL CFO

El CFO puede convertirse en uno de los actores más importantes de la segunda etapa de IA.

No como freno.

Como garante de que tecnología y economía permanezcan conectadas.

Sus preguntas deberían incluir:

¿Cuánto estamos invirtiendo?

¿Cuánto estamos gastando realmente?

¿Cuál es el costo total de propiedad?

¿Cuánto valor hemos capturado?

¿Qué parte está en productividad potencial y qué parte llegó al P&L?

¿Qué proyectos deben recibir más capital?

¿Cuáles deben cerrarse?

¿Dónde existe riesgo de costos exponenciales?

¿Qué activos producidos por IA deben capitalizarse estratégicamente?

La gobernanza financiera de IA puede convertirse en una ventaja.



PARTE VIII

Las diez grandes tendencias que definirán la planificación 2027

1. De copilotos a agentes

La IA pasa de responder a ejecutar.

2. De agentes individuales a orquestación multiagente

Los sistemas comienzan a coordinar varios agentes dentro del mismo workflow.

3. De tareas a procesos end-to-end

La verdadera productividad aparece cuando se transforma el flujo completo.

4. De adopción a economía de IA

Tokens, inferencia, agentes y consumo se convierten en variables financieras.

5. De productividad a monetización

La nueva frontera será generar ingresos.

6. De prompts a contexto

El valor depende cada vez más del acceso del sistema a información, herramientas, memoria y procesos.

7. De capacitación genérica a rediseño de roles

Ya no bastará con enseñar herramientas.

8. De "human in the loop" a modelos explícitos de autoridad

Las empresas deberán decidir quién puede decidir qué.

9. De un modelo para todo a arquitecturas multimodelo

Costo, velocidad, privacidad y especialización importarán.

10. De gobernanza voluntaria a gobernanza operacional

Regulación, auditoría y responsabilidad se incorporarán al diseño desde el inicio.

PARTE IX

Lo que los datos 2026 nos dicen sobre 2027

Existen varias señales particularmente relevantes.

◆ Señal 1. La adopción ya no representa diferenciación suficiente

Stanford sitúa la adopción organizacional en 88%.

Cuando todos tienen IA, tener IA deja de ser ventaja.

La ventaja pasa a estar en cómo se utiliza.

◆ Señal 2. La productividad existe, pero está distribuida de manera desigual

PwC encuentra una diferencia relevante entre organizaciones más y menos expuestas y preparadas para utilizar IA. El 20% superior de las compañías más expuestas muestra un extraordinario efecto "superestrella" de productividad.

La diferencia no está desapareciendo.

Puede estar ampliándose.

◆ Señal 3. Las personas pueden estar avanzando más rápido que las empresas

Microsoft encuentra usuarios preparados para trabajar con IA dentro de organizaciones cuyas estructuras todavía no permiten capturar plenamente ese potencial.

Es una advertencia importante.

La transformación ya no consiste solamente en capacitar al empleado.

Consiste en preparar la empresa.

◆ Señal 4. Los agentes avanzan más rápido que las bases organizacionales

IBM señala que solamente 11% de CIO y CTO se considera completamente preparado para la escala esperada de despliegue de agentes durante los siguientes doce meses.

McKinsey encuentra barreras importantes de datos.

KPMG encuentra deficiencias importantes de visibilidad económica.

Tenemos capacidad tecnológica creciendo simultáneamente con deuda organizacional.

Éste será probablemente uno de los grandes problemas de 2027.

◆ Señal 5. Automatización y aumento coexistirán

Anthropic encuentra en sus estudios que las modalidades de utilización varían entre automatización y aumento humano y que los usuarios reportan ganancias importantes en velocidad, alcance y calidad. Su encuesta de junio de 2026 reporta mejoras autopercibidas de velocidad para 86%, alcance para 82% y calidad para 69% de los participantes correspondientes.

No existe por tanto una única historia de sustitución.

Existen muchas configuraciones diferentes de trabajo humano + IA.

PARTE X

La hoja de ruta estratégica hacia 2027

La planificación debería comenzar antes de comprar nuevas herramientas.

Propongo una arquitectura de diez pasos.

◆ PASO 1

Diagnóstico de madurez

Evaluar:

estrategia;

casos actuales;

datos;

talento;

procesos;

tecnología;

gobernanza;

costos;

resultados.

Pregunta central:

¿Dónde estamos realmente y no dónde creemos estar?

◆ PASO 2

Identificar valor

Mapear:

ingresos;

costos;

margen;

clientes;

procesos críticos;

riesgos;

activos de información;

oportunidades.

◆ PASO 3

Construir el portafolio

Clasificar iniciativas en:

productividad;

eficiencia;

crecimiento;

reinvención.

◆ PASO 4

Priorizar

Aplicar criterios:

impacto económico;

alineación estratégica;

factibilidad;

datos;

tiempo;

riesgo;

inversión;

capacidad de escalamiento.

◆ PASO 5

Diseñar el business case

Definir:

baseline;

inversión;

TCO;

beneficios;

ROI;

payback;

riesgo;

sensibilidad;

criterio go/no-go.

◆ PASO 6

Rediseñar procesos

No instalar IA sobre procesos antiguos.

Diseñar trabajo humano + IA.

◆ PASO 7

Preparar datos y arquitectura

Determinar:

fuentes;

calidad;

permisos;

integración;

modelos;

agentes;

seguridad;

observabilidad.

◆ PASO 8

Diseñar gobernanza

Definir:

responsables;

políticas;

autoridad;

riesgos;

monitoreo;

auditoría;

intervención humana.

◆ PASO 9

Piloto con métricas

Cada piloto debe comenzar con una pregunta:

¿Qué evidencia necesitaremos para decidir si escalamos?

No después.

Antes.

◆ PASO 10

Escalar, detener o rediseñar

Tres resultados posibles.

Escalar.

Modificar.

Cerrar.

Cerrar un proyecto que no genera valor también es una buena decisión estratégica.

PARTE X

TABLERO EJECUTIVO 2027

La Junta Directiva no necesita observar cien métricas de IA.

Podría bastar con diez:

1. Inversión total IA.
2. Costo operacional IA.
3. Valor económico capturado.
4. ROI del portafolio.
5. Ingresos asociados a IA.
6. Ahorros capturados.
7. Procesos rediseñados.
8. Porcentaje de iniciativas en producción frente a pilotos.
9. Incidentes y exposición a riesgo.
10. Madurez organizacional.

Esto cambia radicalmente la conversación.

De:

“¿Cuántas personas están utilizando IA?”

a:

“¿Qué valor estamos produciendo con ella?”



PARTE XI

Qué deberíamos dejar de hacer en 2027

La madurez también consiste en renunciar.

Deberíamos dejar de:

comprar herramientas sin problema definido;

medir éxito exclusivamente por usuarios;

confundir capacitación con transformación;

presentar horas ahorradas como beneficio financiero automático;

automatizar procesos sin rediseñarlos;

permitir pilotos eternos;

tratar los datos como asunto exclusivamente tecnológico;

delegar toda la responsabilidad de IA al CIO;

considerar la gobernanza como freno;

creer que utilizar el modelo más potente significa generar más valor.

Y quizás lo más importante:

deberíamos dejar de preguntar:

“¿Cómo metemos IA en la empresa?”

y comenzar a preguntar:

“¿Cómo queremos que funcione esta empresa ahora que existe la IA?”



PARTE XII

Visión 2027: cinco escenarios probables

◆ Escenario 1. Empresas con mucho uso y poco valor

Continuarán siendo numerosas.

Tendrán licencias, agentes y herramientas.

Pero poca conexión financiera.

◆ Escenario 2. Empresas que racionalizan

Reducirán herramientas y concentrarán capital.

Pasarán de decenas de casos a portafolios gestionados.

◆ Escenario 3. Empresas agentic

Rediseñarán procesos alrededor de sistemas autónomos bajo supervisión.

◆ Escenario 4. Empresas AI-native

Construirán productos, servicios y organizaciones partiendo de que la inteligencia computacional es abundante.

◆ Escenario 5. Empresas que convierten IA en ventaja económica

No necesariamente serán las que gasten más.

Serán aquellas capaces de conectar mejor:

Estrategia + Finanzas + Personas + Procesos + Tecnología + Gobernanza.

Ésta debería ser nuestra meta.



CONCLUSIÓN

2027: cuando la Inteligencia Artificial deja de ser el proyecto

La primera etapa de la Inteligencia Artificial empresarial estuvo marcada por una pregunta inevitable:

¿Qué puede hacer esta tecnología?

Era necesario explorarla.

La segunda etapa debería comenzar con otra:

¿Qué debemos hacer nosotros con ella?

Porque la capacidad de los modelos continuará aumentando.

Los agentes serán más capaces.

Los costos cambiarán.

Aparecerán nuevas herramientas.

Los modelos actuales serán reemplazados.

La regulación seguirá evolucionando.

Y muchas de las tecnologías que hoy consideramos extraordinarias terminarán convirtiéndose en infraestructura cotidiana.

Por eso la ventaja sostenible difícilmente estará en una herramienta específica.

Estará en la capacidad de la organización para:

identificar valor;

decidir dónde invertir;

rediseñar procesos;

movilizar talento;

gestionar datos;

construir confianza;

medir económicamente;

aprender rápidamente;

y cambiar cuando las evidencias lo indiquen.

2027 no debería ser el año de “hacer más IA”.

Debería ser el año de hacer mejores negocios con IA.

La diferencia es enorme.

Porque una empresa puede tener Inteligencia Artificial sin haber cambiado realmente.

Puede automatizar sin transformarse.

Puede aumentar productividad sin mejorar rentabilidad.

Puede generar miles de resultados sin generar valor.

Puede poseer la mejor tecnología y continuar tomando malas decisiones.

La Inteligencia Artificial no sustituye a la estrategia.

La obliga a ser mejor.

Y ahí estará probablemente una de las mayores oportunidades empresariales de los próximos años:

no utilizar IA simplemente para hacer más rápido lo que ya hacemos, sino aprovecharla para preguntarnos nuevamente qué debemos hacer, cómo debemos hacerlo, qué debemos dejar de hacer y dónde queremos competir.

Ésa es la verdadera transformación.



EPÍLOGO

Las diez preguntas que todo CEO debería responder antes de aprobar su Plan IA 2027

1. ¿Qué porcentaje de nuestras iniciativas actuales de IA produce valor económico medible?

2. ¿Cuánto nos cuesta realmente operar IA?

3. ¿Qué tres procesos cambiarían materialmente nuestro negocio si fueran rediseñados?

4. ¿Qué tres nuevas fuentes de ingreso podríamos crear gracias a IA?

5. ¿Qué decisiones podrían delegarse y cuáles nunca deberían delegarse completamente?

6. ¿Nuestros datos están preparados para sistemas que no solamente analizan sino que actúan?

7. ¿Qué capacidades humanas adquirirán más valor dentro de nuestra organización?

8. ¿Quién responde económica y operacionalmente por cada iniciativa?

9. ¿Qué proyectos deberíamos cancelar hoy?

10. Si nuestros competidores tuvieran exactamente los mismos modelos de IA que nosotros, ¿dónde estaría nuestra ventaja?

La décima pregunta posiblemente sea la más importante.

Porque, tarde o temprano, buena parte de la tecnología estará disponible para todos.

La estrategia no.

PRINCIPIO FINAL PARA LA PLANIFICACIÓN 2027

IA sin estrategia produce actividad.

IA sin datos produce incertidumbre.

IA sin procesos produce fragmentación.

IA sin personas produce resistencia.

IA sin gobernanza produce riesgo.

IA sin métricas produce percepción.

IA sin rentabilidad produce gasto.

Pero cuando Estrategia, Finanzas, Personas, Procesos, Tecnología y Gobernanza trabajan como un único sistema, la Inteligencia Artificial deja de ser una colección de herramientas y comienza a convertirse en capacidad empresarial.

Y solamente entonces empieza la verdadera transformación.

Nota sobre las fuentes

Para una versión publicable, construré la bibliografía principalmente alrededor de Stanford HAI AI Index 2026; Deloitte State of AI in the Enterprise 2026; Microsoft Work Trend Index 2026; IBM Institute for Business Value CEO Study 2026; KPMG Global AI Pulse Q1/Q2 2026; PwC Global AI Jobs Barometer 2026; McKinsey Technology/QuantumBlack; Anthropic Economic Index 2026; World Economic Forum Future of Jobs 2025; NBER; y Comisión Europea/AI Act. NBER, por ejemplo, publicó en marzo de 2026 evidencia basada en casi 750 ejecutivos que encuentra ganancias positivas de productividad, heterogéneas por sector y especialmente relevantes en servicios intensivos en conocimiento y finanzas.

El WEF aporta la perspectiva de largo plazo: los empleadores esperan que 39% de las habilidades centrales cambien hacia 2030, mientras estima 170 millones de nuevos empleos y 92 millones desplazados por el conjunto de grandes transformaciones económicas y tecnológicas, no exclusivamente por IA.

Y Anthropic ofrece algo especialmente valioso para esta guía: evidencia basada en utilización real y encuestas de usuarios que permite seguir cómo están evolucionando automatización,

aumento humano, delegación y trabajo agentic, en lugar de depender únicamente de opiniones ejecutivas.

Bibliografía

Esta edición apoya su análisis en investigación reciente de instituciones académicas, organismos multilaterales y las principales firmas de servicios profesionales. Las referencias se ordenan alfabéticamente.

1. Anthropic. (2026). *Anthropic Economic Index* (informes de enero, marzo —«Learning curves»— y junio de 2026 —«Cadences»—). Anthropic. https://www.anthropic.com/research
2. Baslandze, S., Edwards, Z., Graham, J., McClure, T., Meyer, B. H., Sparks, M., Waddell, S. R., y Weitz, D. (2026). *Artificial Intelligence, Productivity, and the Workforce: Evidence from Corporate Executives* (NBER Working Paper N.º 34984). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w34984
3. Comisión Europea. (2024). *Reglamento (UE) 2024/1689 (Ley de Inteligencia Artificial)*; y Comisión Europea (2026), *Directrices sobre las obligaciones de transparencia del artículo 50* (aplicables desde el 2 de agosto de 2026). https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/guidelines-transparency-ai-generated-content
4. Deloitte AI Institute. (2026). *The State of AI in the Enterprise: The Untapped Edge* (encuesta a 3.235 líderes en 24 países). Deloitte. https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/state-of-ai-in-enterprise.html
5. IBM Institute for Business Value. (2026). *2026 CEO Study: Rewiring the C-suite — The fast track to 2030* (encuesta a 2.000 CEO). IBM. https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/c-suite-study/ceo
6. KPMG. (2026). *Global AI Pulse Survey, Q2 2026* (n = 2.145 líderes, 20 países). KPMG International. https://kpmg.com/xx/en/our-insights/ai-and-technology/ai-pulse.html

7 McKinsey & Company (QuantumBlack). (2025). *The State of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation*. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai

8 Microsoft. (2026). *2026 Work Trend Index Annual Report: Agents, human agency, and the opportunity for every organization*. Microsoft WorkLab. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index

9 PwC. (2026). *2026 Global AI Jobs Barometer: Two futures for jobs in an AI era* (más de mil millones de anuncios de empleo, 27 países). PwC. https://www.pwc.com/gx/en/issues/artificial-intelligence/job-barometer.html

10 Stanford Institute for Human-Centered AI (HAI). (2026). *The 2026 AI Index Report*. Stanford University. https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report

11 World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/