

La paradoja de la IA en las organizaciones latinoamericanas

Por qué la inversión en inteligencia artificial no se traduce en resultados —y qué distingue a las organizaciones que sí los consiguen.

Síntesis de las diez intervenciones del IA Wise Summit 2026

Lima, Perú · 2026

AGILE WISE CORP

ACERCA DE ESTE INFORME

Este documento sintetiza las diez intervenciones del IA Wise Summit 2026 y las contrasta con la evidencia global disponible sobre adopción de inteligencia artificial en las empresas. No describe un método ni una oferta: ofrece a los comités ejecutivos un marco de lectura sobre por qué la mayoría de las inversiones en IA no llegan al estado de resultados y qué condiciones las convierten en valor.

Las cifras atribuidas a estudios externos se detallan en la sección Fuentes.

01. Resumen ejecutivo

La evidencia global es contundente: el 95 % de los pilotos de inteligencia artificial generativa en las empresas no genera ningún impacto medible en el estado de resultados, pese a una inversión estimada entre US\$ 30.000 y US\$ 40.000 millones. El patrón de fracaso no es tecnológico: es de decisión, cultura y medición.

El IA Wise Summit 2026 reunió a diez intervenciones —líderes de banca, logística, industria pesquera, consumo masivo, cultura organizacional y agilidad— alrededor de una misma tesis, formulada en la apertura: la inteligencia artificial no transforma a una organización; las decisiones que se toman con ella, sí. Lejos de ser una colección de casos aislados, las charlas convergieron con notable coherencia en un mismo diagnóstico y en las mismas palancas.

De ese consenso emergen cuatro señales de fondo que este informe desarrolla:

- **El cuello de botella es la confianza, no la tecnología.** Sin seguridad psicológica ni un pacto claro sobre qué se automatiza, la gente no experimenta y la inversión se frena en silencio.
- **Sin rediseño de procesos y métricas atadas al P&L, la inversión se diluye.** Automatizar sobre procesos ineficientes solo acelera el error; el retorno aparece cuando primero se simplifica el flujo y se mide el impacto financiero.
- **La IA cambia la naturaleza del trabajo y vuelve obsoletas las métricas tradicionales.** El foco se desplaza de ejecutar a validar y orquestar; medir productividad como antes deja de tener sentido.
- **El valor no está en automatizar más rápido, sino en entender mejor.** Del dato a la conversación: velocidad con criterio humano, no en su lugar.

Las páginas que siguen desarrollan cada señal, ofrecen un marco de diagnóstico —la asimetría entre adopción digital y adopción ágil— y traducen las implicaciones en recomendaciones diferenciadas para el CTO, el líder de transformación cultural y el líder de personas.

02. La paradoja: inversión sin retorno

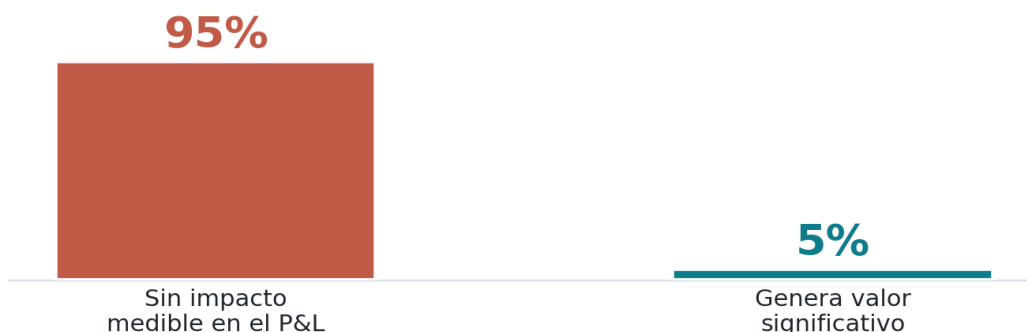
El punto de partida no es la falta de inversión ni la calidad de los modelos. Es *dónde* y *cómo* se invierte. El estudio del MIT sobre el estado de la IA en las empresas (2025) es inequívoco: de los cientos de despliegues analizados, el 95 % no produjo ningún impacto medible en el estado de resultados, y solo el 5 % de los sistemas integrados generó valor significativo. Mientras tanto, más del 80 % de las organizaciones ya probó herramientas como ChatGPT o Copilot, y el 90 % de los trabajadores usa IA personal a diario —una adopción individual masiva que no se traduce en resultados corporativos.

A ese dato se suma un patrón conocido: cerca del 70 % de las transformaciones digitales no alcanza sus objetivos (McKinsey). La conclusión que atraviesa ambos hallazgos, y que fue el hilo conductor del Summit, es que el obstáculo no es la herramienta, sino la capacidad de la organización para decidir, adaptar su cultura y conectar la tecnología con el negocio.

GRÁFICO 1

El 95 % de los pilotos de IA no llega al estado de resultados

Pilotos de IA generativa en empresas, según su impacto financiero



Fuente: MIT NANDA, "The GenAI Divide: State of AI in Business", 2025.

"La IA no va a transformar tu organización; las decisiones que tomas con la IA, sí." — Johana Chuquino, CEO de Agile Wise · Apertura

Un matiz del propio estudio ilumina el camino: las soluciones construidas con socios externos tienen el doble de probabilidad de éxito que las desarrolladas puramente en casa, y las funciones de back-office —no las vitrinas de innovación— son donde aparecen los ahorros reales, de US\$ 2 a 10 millones anuales por caso. El retorno no está en comprar más modelo, sino en integrarlo donde el proceso ya genera valor.

03. Cuatro señales de fondo

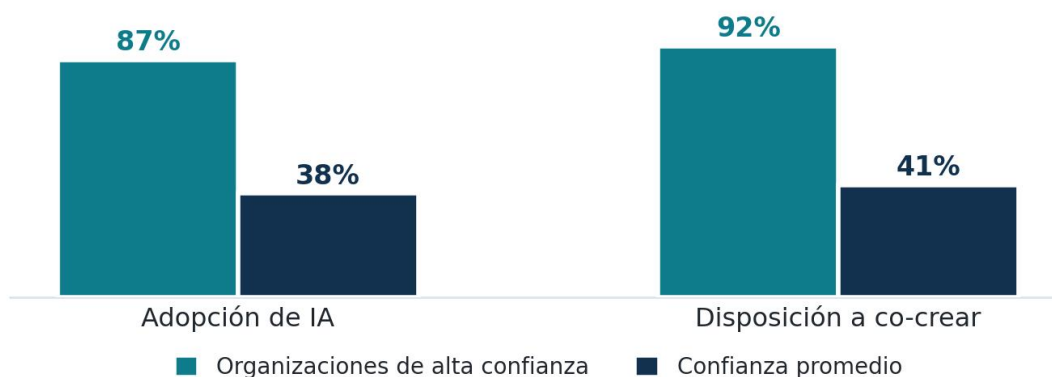
Leídas en conjunto, las intervenciones no fueron ocho miradas distintas, sino cuatro tensiones que cualquier comité ejecutivo debería tener sobre la mesa.

Señal 1. El cuello de botella es la confianza, no la tecnología

Milagros Zegarra (Great Place to Work) lo cuantificó: el 85 % de los colaboradores ya usa IA generativa, pero menos de la mitad confía en que su empresa actuará de forma ética y sin recortes de personal. Sin seguridad psicológica, la gente no experimenta —protege su conocimiento como seguro de vida—. En organizaciones de alta confianza, la adopción de IA llega al 87 % frente al 38 %, y la disposición a co-crear al 92 % frente al 41 %. No decide quién invirtió más millones, sino quién confía más en sus líderes. Su marco: tres pilares —seguridad psicológica, alineamiento con el propósito y compromiso con el reskilling— sostienen el liderazgo en la era de la IA.

La confianza —no la inversión— decide la adopción

Colaboradores que adoptan IA y que están dispuestos a co-crear, por nivel de confianza



Fuente: Great Place to Work; datos presentados por Milagros Zegarra, IA Wise Summit 2026.

“La inteligencia artificial no viene a reemplazar personas, viene a potenciarlas. El futuro pertenecerá a las organizaciones que coloquen la confianza en el centro de la estrategia.” — Milagros Zegarra, Great Place to Work

Marcela Bautista lo reforzó desde el talento: la brecha no está en la tecnología, sino en las capacidades para trabajar con ella. El 39 % de las habilidades cambiará hacia 2030 y el 59 % de los trabajadores necesitará actualizarse. Su tesis: “la IA no reemplazará a los líderes; reemplazará a quienes no aprendan a trabajar con ella”. La respuesta no es un curso aislado, sino desarrollar criterio, pensamiento crítico y adaptabilidad —competencias que ninguna herramienta sustituye.

Señal 2. Sin rediseño de procesos y medición al P&L, la inversión se diluye

Erika León-Ramírez (BCP) mostró la disciplina operativa: antes de cualquier tecnología, primero Lean. Mapeó 600 procesos, los agrupó en 25 macroprocesos, aplicó Lean a los dos priorizados y ganó 15–20 % de tiempo y calidad sin desplegar IA. Su hiperautomatización combina motor de reglas, RPA y APIs para lo determinístico, y reserva los agentes para lo no determinístico: “no todo es IA”. El caso de su copiloto alcanzó 95 % de adopción, 90 % menos errores y 30 % menos tiempo —con AB testing, champions de adopción y gestión del cambio integrada al ciclo, no como capítulo aparte.

Alex Ramírez sistematizó la lógica con el lente de madurez digital: subir de estadio mueve cuatro líneas del estado de resultados. Una empresa en “ruta óptima” —con equilibrio entre adopción digital y adopción ágil— puede crecer alrededor del 9 %, frente al 3 % de una que no mide: una brecha de dieciséis puntos de crecimiento. Y el costo de invertir sin diagnóstico previo se estima entre 30 % y 40 % del presupuesto tecnológico desperdiciado.

“No gana quien compra más tecnología, sino quien tiene la infraestructura organizacional para saber qué hacer con ella.” — Alex Ramírez

Señal 3. La IA cambia el trabajo, y las métricas tradicionales dejan de servir

Wilmar Hincapié trajo la paradoja de la productividad con datos: desarrolladores senior percibieron ser 20 % más veloces con IA, pero midieron 19 % más lentos —el tiempo se trasladó de ejecutar a validar—. La generación masiva de código (hasta 8× más copiado y pegado) crea una deuda técnica invisible; la velocidad deja de ser una métrica válida cuando hay agentes en el flujo. Dos imperativos: proteger la ruta de los juniors (quienes aprenden con mentoría humana rinden 17 % más que con IA) y rediseñar el flujo de entrega con gestión del cambio durante, no después.

GRÁFICO 3

La paradoja de la productividad

Rapidez al desarrollar con IA: lo que los expertos creyeron vs. lo que midieron



Fuente: estudios sobre productividad con IA citados por Wilmar Hincapié, IA Wise Summit 2026.

Alfredo Ishikane abordó la brecha entre el demo y la producción: la IA introduce aleatoriedad —la misma pregunta puede dar salidas distintas—, de modo que el control de calidad pasa de “pasó / no pasó” a umbrales de precisión (¿aceptamos un 10 % de respuestas fuera de lo esperado?). El LLM no es la plataforma: canales, datos, observabilidad y gobierno pesan tanto como el modelo. Y gobernar no es controlarlo todo, sino diseñar equipos capaces de reaccionar ante lo imprevisto: si mañana la solución falla, ¿estamos en capacidad de detectarlo a tiempo y corregirlo?

Señal 4. Del dato a la conversación: velocidad con criterio humano

Ricardo Barbosa (Twilio) definió el “costo del silencio”: el costo de tener una señal y no convertirla en conversación mientras aún se puede cambiar el resultado. El 88 % cree que los clientes esperan que las marcas anticipen sus necesidades, pero solo el 34 % de los datos se usa para la experiencia del cliente. El salto es de reaccionar a anticipar —en un caso de cobranzas, la recuperación pasó de 2,5 % a más de 42 %, dieciséis veces mejor—. La regla: un solo cliente, un solo contexto; velocidad con empatía, no en su lugar.

“Saber y no hacer es no saber.” — Ricardo Barbosa, Twilio

El panel de cierre —**Vanessa Vidal** (Ransa), **Víctor Benattar** (TASA) y **Ángela Ríos** (Grupo Gloria), moderado por Johana Chuquino— aterrizó todo en la operación: la transformación no puede quedarse en las oficinas. La primera línea —operarios de planta, patrones de embarcación, personal de picking— necesita alfabetización en IA y, sobre todo, confianza en el modelo. El ejemplo de UNACEM lo resume: optimizar el encendido de hornos ahorró alrededor de US\$ 500.000 al año, pero

el trabajo real fue la gestión del cambio con operadores de veinte y veinticinco años de experiencia, rediseñando procesos, métricas e incentivos.

04. El programa y sus tesis

El Summit se estructuró en diez intervenciones. La tabla recoge, para el registro, a cada ponente y la idea central de su charla.

#	PONENTE	TEMA	TESIS CENTRAL
1	Johana Chuquino — CEO, Agile Wise	<i>Bienvenida</i>	La IA no transforma la organización; lo hacen las decisiones que se toman con ella. Todo se mide, antes y después, contra el P&L.
2	Milagros Zegarra — Great Place to Work	<i>El algoritmo humano</i>	La confianza como retorno de la inversión: sin seguridad psicológica, la adopción de IA se frena.
3	Erika León-Ramírez — BCP	<i>Del back-office a motor de valor</i>	Lean antes que IA; hiperautomatización selectiva; el cambio se gestiona dentro del ciclo, con métricas de adopción.
4	Alex Ramírez — Economista	<i>Madurez digital e IA que sí se ve en resultados</i>	Subir de estadio de madurez mueve cuatro líneas del P&L; gana quien equilibra adopción digital y ágil.
5	Alfredo Ishikane	<i>La IA llegó a tu empresa, ¿están preparados?</i>	Del demo a producción: aleatoriedad, observabilidad y gobierno; el LLM no es la plataforma.
6	Ricardo Barbosa — Twilio	<i>The cost of silence</i>	El costo de tener la señal y no conversar a tiempo; de reaccionar a anticipar, con un solo contexto del cliente.
7	Marcela Bautista — Agile Wise	<i>La IA hace casi todo, ¿somos indispensables?</i>	La brecha está en las capacidades, no en la tecnología; el criterio humano es lo indispensable.
8	Wilmar Hincapié	<i>¿Qué pasa con la agilidad en tiempos de IA?</i>	La paradoja de la productividad; proteger a los juniors y rediseñar el flujo con nuevas métricas.
9	Panel: V. Vidal (Ransa), V. Benattar (TASA), Á. Ríos (Grupo Gloria)	<i>Impacto de la IA en los roles</i>	La transformación debe llegar a la primera línea; confianza y criterio humano sobre el modelo.
10	Johana Chuquino — CEO, Agile Wise	<i>Palabras finales</i>	Cierre del encuentro.

05. Diagnóstico: la asimetría entre adopción digital y adopción ágil

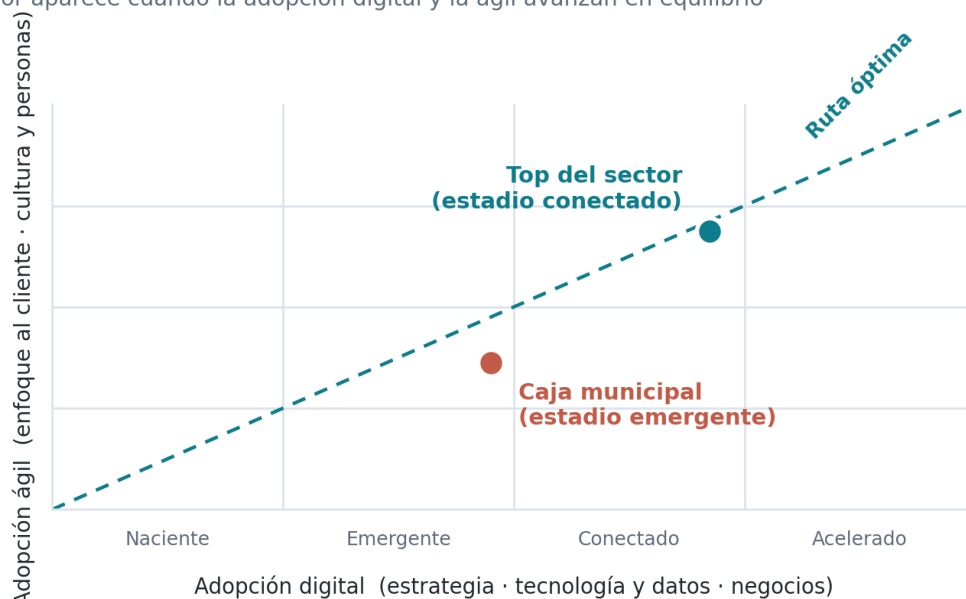
La charla de Alex Ramírez ofreció el marco que ordena todo lo anterior. La madurez de una organización frente a la IA se lee en dos ejes: la adopción digital —lo técnico— y la adopción ágil —lo humano y organizacional—. El valor aparece solo cuando ambos avanzan en equilibrio: la llamada ruta óptima.

EJE	DIMENSIONES	QUÉ CAPTURA
Adopción digital	Estrategia Digital · Habilitadores Tecnológicos y Datos · Negocios Digitales	Infraestructura, herramientas, datos y monetización digital.
Adopción ágil	Enfoque al Cliente · Cultura y Personas Digitales	Experiencia, confianza, liderazgo y capacidad de absorber el cambio.

GRÁFICO 4

Dos ejes, una ruta óptima

El valor aparece cuando la adopción digital y la ágil avanzan en equilibrio



Fuente: marco de madurez EMD4® (Alex Ramírez, IA Wise Summit 2026). Posiciones ilustrativas del caso presentado.

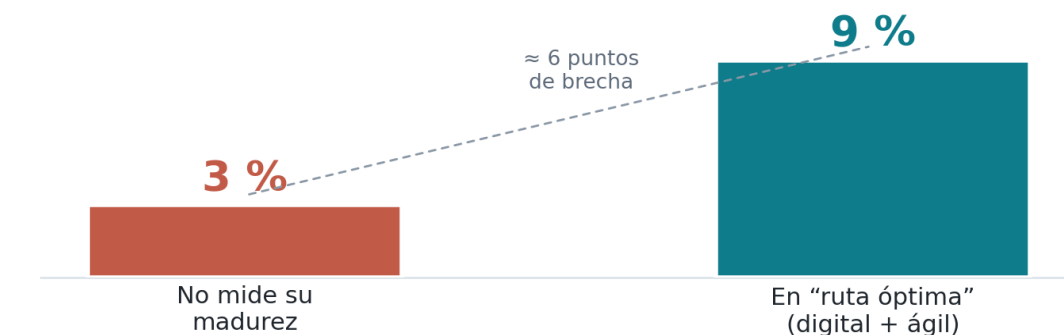
Los cuatro estadios de madurez —naciente, emergente, conectado y acelerado— describen el avance conjunto. El patrón regional que atravesó el Summit es una asimetría: las organizaciones adelantan el eje digital (compran infraestructura y herramientas) pero rezagan el eje ágil (cultura, confianza, enfoque al cliente). Esa brecha explica por qué el capital tecnológico no se convierte en EBIT.

El caso presentado: una caja municipal

Ramírez ilustró el marco con una evaluación real, anonimizada, de una caja municipal (microfinanzas, ~15 % de participación en su segmento): 419 encuestas internas, 77 entrevistas a clientes y 22 documentos analizados. El resultado la ubicó en estadio emergente pero dentro de la ruta óptima —con visión y liderazgo claros, pero con brechas en enfoque al cliente y en cultura y personas—. La hipótesis de cerrar esa brecha: 20–30 % menos costos operativos, 25–40 % más productividad y 30–50 % más rapidez al mercado. El costo de no diagnosticar: entre 30 % y 40 % de la inversión tecnológica desperdiciada por invertir a ciegas.

El crecimiento premia el equilibrio, no la tecnología

Tasa de crecimiento anual estimada según madurez digital (hipótesis presentada)



Fuente: Alex Ramírez, marco de madurez EMD4, IA Wise Summit 2026.

Nota: las cifras de madurez que se publiquen a nivel agregado (promedios por dimensión sobre el conjunto de empresas evaluadas) deben validarse con la fuente interna de Agile Wise antes de su difusión; este informe reporta únicamente los datos presentados en el Summit.

06. Implicaciones por rol

La misma evidencia se traduce en prioridades distintas según quién la lea.

Para el CTO y el líder de Tecnología

- Rediseñar antes de automatizar: aplicar Lean al proceso y, solo entonces, decidir qué es determinístico (reglas, RPA, APIs) y qué justifica agentes. No todo es IA.
- Diseñar una arquitectura transversal —almacenamiento, selección de modelos, observabilidad— en lugar de silos por caso de uso, y sentar a Tecnología, Datos y Negocio en la misma mesa.
- Gobernar sin pretender controlarlo todo: evaluación de modelos, trazabilidad y capacidad de detectar y corregir fallas a tiempo.
- Medir contra el P&L, no contra el volumen de código o de modelos desplegados.

Para el líder de Transformación Cultural

- Iniciar con un diagnóstico de confianza y seguridad psicológica antes de cualquier despliegue tecnológico.
- Establecer un pacto ético explícito sobre qué se automatizará y qué no, y comunicar la política de capacitación.
- Integrar la gestión del cambio durante el despliegue —no como fase posterior— y habilitar células con permiso para experimentar sin penalizar el error.
- Proteger la ruta de los juniors: sin criterio humano formado, no habrá quién audite lo que produce la IA.

Para el líder de Personas y Talento

- Mapear la brecha de capacidades —adaptabilidad, pensamiento crítico, comunicación asertiva, accountability y liderazgo transformacional— y tratar el reskilling como compromiso explícito, no como curso aislado.
- Anticipar la mutación de roles: nuevos perfiles (AI Engineer, Delivery Manager, AI Product Manager) y agilistas que evolucionan de facilitar ceremonias a atar la entrega a resultados de negocio.
- Rediseñar las métricas de desempeño: cuando los agentes están en el flujo, no puede confundirse la entrega de la IA con la contribución de las personas.
- Usar champions de adopción y escucha activa: el mayor riesgo no es técnico, es el boicot silencioso de quien teme ser reemplazado.

07. Conclusión

El IA Wise Summit 2026 dejó una idea nítida: en la era de la inteligencia artificial no gana quien acumula más tecnología, sino quien construye la infraestructura organizacional —confianza, procesos rediseñados y medición— para saber qué hacer con ella. Los tres cuellos de botella que los ponentes identificaron una y otra vez fueron la toma de decisiones, la adopción real por parte de las personas y la desconexión entre la tecnología y el modelo de negocio.

La consecuencia para la alta dirección es exigente pero clara: la inversión en IA solo rinde cuando se subordina a un marco estricto de medición del P&L, cuando la gobernanza de decisiones se rediseña para actuar a la velocidad que la tecnología permite, y cuando la cultura se prepara para adaptarse. El cuello de botella es humano; la ventaja, también.

— Fuentes

- **MIT NANDA** — *The GenAI Divide: State of AI in Business 2025*. Análisis de 300 despliegues, 153 encuestas y 52 entrevistas a ejecutivos.
- **McKinsey & Company** — Investigación sobre tasas de éxito de las transformaciones (referencia al ~70 % que no alcanza sus objetivos).
- **Foro Económico Mundial** — Future of Jobs Report (habilidades en cambio y necesidades de reskilling hacia 2030).
- **Great Place to Work** — Datos de adopción y disposición a co-crear presentados por Milagros Zegarra.
- **Intervenciones del IA Wise Summit 2026** — Registro en video del canal de Agile Wise (YouTube).

SOBRE AGILE WISE

Agile Wise Corp transforma cómo las organizaciones deciden, trabajan y generan valor. Acompaña a organizaciones de América Latina en transformación digital, agilidad y gestión del cambio, creando la estrategia, la estructura y las capacidades para actuar con criterio y con resultados. El IA Wise Summit es su encuentro anual. agilewisecorp.com