

EDICIÓN BOARDROOM · 2026

# IA como Ventaja Competitiva Estratégica

*Lo que un CEO, CFO o COO necesita decidir en 2026 — con criterio estratégico, impacto medible y gobernanza desde el primer día*

---

McKinsey · BCG · Stanford HAI · MIT Sloan · MIT CISR · Gartner · HBR · Accenture · Bain · Deloitte · PwC · WEF

# La brecha ya es estructural — y crece cada trimestre

**Las organizaciones que capturan valor real no son las que más gastan en IA.**  
Son las que **rediseñan workflows end-to-end**, con el CEO como sponsor activo, **datos propios** como moat competitivo y **gobernanza** desde el primer día.

**88%**

Empresas que usan IA  
en ≥1 función

*McKinsey 2026*

**~6%**

High performers con  
≥5% impacto EBIT

*McKinsey 2026*

**\$582B**

Inversión global en  
IA en 2025 (+130%)

*Stanford HAI 2026*

**3.6×**

Mayor TSR — líderes  
IA vs. resto

*BCG 2025*

# Lo que ya no es opinable en 2026

## Adopción ya es universal — escalado no

88% de organizaciones usa IA en  $\geq 1$  función. Solo ~33% ha empezado a escalarla a nivel empresa. La brecha entre experimento y EBIT es donde se compite.

## Inversión se aceleró 130% en 2025

Stanford HAI cifra el gasto corporativo global en \$581.690M en 2025 (+129.9% interanual). EE.UU. concentra \$285.900M — 23× la inversión privada china.

## Y solo 6% captura impacto EBIT real

El 60% de empresas no genera valor material a pesar de invertir. La diferencia no es presupuesto — es criterio directivo.

*"El problema no es tecnológico.  
El acceso a los mismos modelos de IA es universal.*

*La brecha es de criterio directivo, velocidad de decisión y profundidad de compromiso organizativo.*

*Eso no lo compra ningún presupuesto de TI."*

— FGA Research · síntesis McKinsey/BCG 2026

# Identifique la posición real de su empresa antes de decidir



La mayoría de directivos sobreestima su madurez. "Usamos ChatGPT" no es estrategia de IA.

# Mapa simplificado para decidir qué tipo de IA toca cada uso



# Los agentes ya son la segunda ola — el 76% los ven como colega

62%

Experimenta con agentes (McK)

23%

Escala agentes en alguna función

<10%

Adopción escalada en una función

76%

Ven al agente como 'colega' (BCG/MIT)

## Lo que cambia para el Board en 2026

- El agente toma decisiones acotadas sin esperar input humano. Hay que decidir cuáles, hasta qué tope, con qué auditoría.
- El protocolo MCP (Anthropic, adoptado por Microsoft, Google, OpenAI) estandariza la conexión agente-sistemas. Permite cambiar modelo sin rehacer integraciones.
- Riesgo dominante 2026: seguridad y gobernanza son citados por casi 2/3 de ejecutivos como la principal barrera al escalado agéntico (McKinsey 2026 AI Trust).

# Los 5 ejes que diferencian al 6% que captura EBIT del 94% que no

1

## Liderazgo

CEO como Chief AI Officer efectivo. Patrocinio directo = 3× más impacto EBIT (McKinsey).

2

## Workflows

Rediseñar end-to-end. Automatizar lo viejo no escala. Reorganizar el trabajo, no añadir IA encima.

3

## Datos propios

El único moat sostenible. Los modelos son commodity — los datos contextuales no.

4

## Talento — regla 10/20/70

BCG: 10% tech, 20% datos/algoritmos, 70% personas/procesos. Quien invierte al revés fracasa.

5

## Arquitectura modular + MCP

Plataforma compartida con gobernanza. Separar código de modelo. Permite actualizar modelos sin rehacer todo.

# Dónde aparece el EBIT, dónde se queda en piloto

## CASOS QUE GENERAN EBIT

### Customer service automation

Klarna: 700 FTE equivalentes, 25% reducción tiempo resolución

### Software development

GitHub Copilot: 55% más rápido en tareas codificación

### Marketing & content ops

Accenture: 30% reducción coste creación contenidos

### Supply chain forecasting

Walmart, Amazon: +12-18% precisión de demanda

## PILOTOS QUE NO ESCALAN

### Asistentes genéricos sin caso

'Implementamos ChatGPT' sin métrica de éxito

### POC sin patrocinio ejecutivo

Mueren al pasar a producción por falta de owner

### Predicción sin acción

Modelos que generan score pero nadie actúa sobre él

### Automatización de procesos rotos

Acelera el caos: el problema era el proceso, no la velocidad

# Lo que cambia el 2 de agosto de 2026 — y por qué urge actuar antes

## DEADLINE CRÍTICO · 2 de agosto de 2026

Entran en vigor las obligaciones para sistemas IA de alto riesgo (Anexo III): empleo, crédito, educación, biometría. Tres meses desde hoy.

### PROHIBIDO

€35M

ó 7% facturación global

Manipulación, vulnerabilidades, scoring social, biometría no autorizada en espacios públicos

### ALTO RIESGO

€15M

ó 3% facturación global

Fallo en gestión de riesgos, gobernanza de datos, transparencia, ciberseguridad, documentación técnica

### INFORMACIÓN

€7.5M

ó 1% facturación global

Información incorrecta o engañosa a las autoridades supervisoras nacionales o a la AI Office EU

# Tres horizontes con entregables medibles cada uno

## 30

DÍAS · DECISIÓN

- Diagnóstico de madurez (4 posiciones)
- Designar líder IA con acceso al CEO
- Definir 3 casos con métrica EBIT
- Lanzar 1 caso piloto medido

## 90

DÍAS · APRENDIZAJE

- Baseline pre-IA documentado
- Comunicar primer ROI real
- Política de uso + inventario IA
- HITL definido por nivel de riesgo

## 365

DÍAS · DIFERENCIACIÓN

- 3-5 casos en producción
- AI Act compliant — Anexo III
- Roadmap 2027 aprobado por Board
- Workflows rediseñados — no parcheados

# Identifíquelos antes de que aparezcan en la cuenta de resultados

01

## AI Theatre

'Implementamos IA' sin caso de negocio medido. Anuncio sin métrica.

02

## Piloto Eterno

POC repetido tres trimestres seguidos sin pasar a producción.

03

## CIO Solo

IA delegada en TI sin sponsor C-suite. 3x menos impacto EBIT.

04

## Compra de Herramientas

Stack de 12 vendedores sin estrategia. Coste sin gobernanza.

05

## Datos para Después

'Empezamos por casos, los datos vendrán'. Garantiza no escalar.

06

## Tecno-optimismo sin gobernanza

51% ya sufrió consecuencias negativas. Fix: gobernanza ANTES de escalar.

07

## Talento al final

Comprar IA sin upskilling. Empleados resisten lo que no entienden.

# Que **TODO** Board debe hacer al CEO en 2026

---

**Q1** ¿Cuáles son nuestros 3 casos con impacto EBIT ya medido?

*Sin métrica concreta, no hay caso.*

**Q2** ¿Quién lidera IA con acceso directo al CEO?

*Si está delegado en TI: 3x menos impacto.*

**Q3** ¿Somos AI Act compliant con gobernanza formal?

*Deadline Anexo III: 2 ago 2026. Multa hasta €35M.*

**Q4** ¿Rediseñamos workflows o solo añadimos herramientas?

*Automatizar lo viejo no escala.*

**Q5** ¿Cuál es nuestra estrategia de datos propios como ventaja?

*Los modelos son commodity. Los datos no.*

# El viaje real de 18 meses — anonimizado, replicable



**Resultado verificado · 18 meses · €4.2M EBIT incremental · 71% workflows rediseñados · 0 incidentes regulatorios**

# 5 dimensiones · 1 minuto · sepa exactamente dónde está su empresa

DIMENSIÓN	A · 1 pt	B · 3 pts	C · 5 pts
<b>1 Liderazgo IA</b>	Sin owner declarado	Owner en TI	Sponsor CEO directo
<b>2 Casos en producción</b>	0 con EBIT medido	1-2 con métrica	3+ escalados
<b>3 Gobernanza &amp; riesgo</b>	Shadow AI sin control	Política básica	Marco completo · AI Act
<b>4 Datos como activo</b>	Silos · sin estrategia	Catálogo parcial	Datos como moat declarado
<b>5 Talento &amp; cultura</b>	Sin upskilling	Pilotos formación	Programa transversal · 70% staff

5-10 pts: Observador · prioridad caps. 2, 5, 8. | 11-17 pts: Reactivo/Avanzado · caps. 6, 7, 9. | 18-25 pts: Estratégico · caps. 4, 10, 11.

# Tres decisiones que no pueden esperar al Q3

1

## Designar al líder de IA con acceso directo al CEO

*30 días. Sin esto, todo lo demás se diluye en TI o en consultoría externa.*

2

## Aprobar 3 casos con métrica EBIT — y matar los demás

*60 días. Foco en pocos casos con métrica antes que portfolio sin patrocinio.*

3

## Cumplimiento AI Act Anexo III antes de agosto

*90 días. Multa hasta €35M / 7% facturación. No es opcional.*

# Toda cifra en este deck es trazable a fuente primaria publicada 2025-2026

## McKinsey

'The State of AI 2025' (1.993 ej. · 105 países) · 'State of AI Trust 2026'

## BCG

'The Widening AI Value Gap' 2025 · 'CEO Roadmap for Agentic AI' dic 2025 · 'Future-built' (2.102 ej.)

## Stanford HAI

'AI Index Report 2026' · gasto global IA \$581.69B en 2025 (+129.9%)

## MIT Sloan

'Agentic AI, Explained' feb 2026 · Aral, Horton, Kellogg, Shahidi

## MIT CISR

'Business Models in the AI Era' ene 2026 · 2.378 empresas · Weill, Woerner

## Gartner

IT Symposium/Xpo 2025 (700+ CIOs) · Future of Supply Chain 2026 (509 líderes)

## AI Act EU

Reglamento UE 2024/1689 · Anexo III enforcement 2 ago 2026 · Multas hasta €35M / 7%

## Otros

HBR · Accenture · Bain · IBM · Deloitte EMEA · PwC · WEF Future of Jobs 2025

***FGA Research · Intelligence for Strategic Decisions · contacto disponible bajo demanda***