



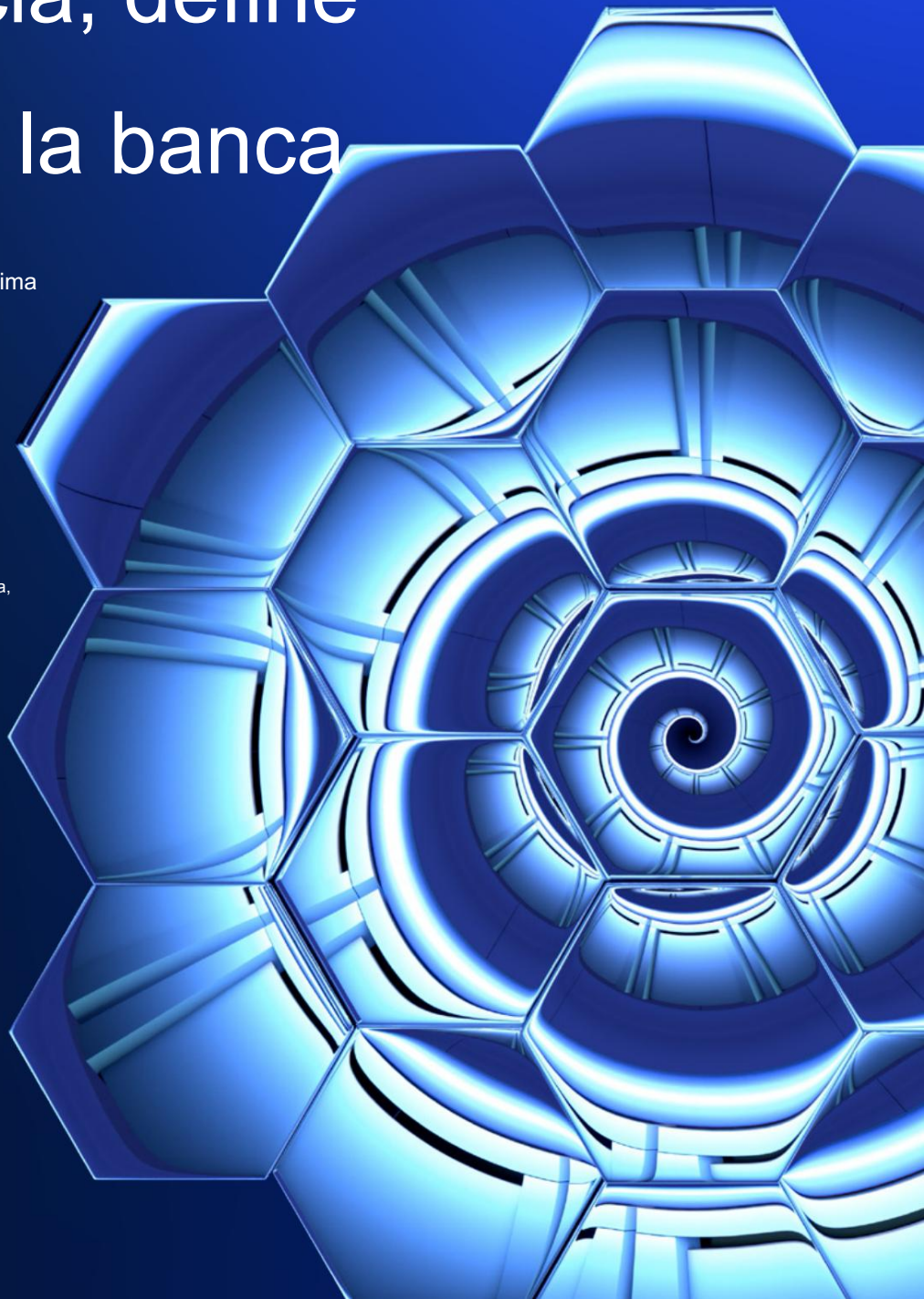
Informe anual de banca global 2025

Por qué la precisión, no la contundencia, define el futuro de la banca

Los bancos deben prepararse para la próxima fase de crecimiento. El Informe Anual de Banca Global 2025 lo demuestra.

cómo un enfoque específico puede ayudarles a prosperar.

Este informe es un esfuerzo colaborativo de Darius Imregun, Ido Segev, Jon Steitz, Klaus Dallerup, Marti Riba, Miklós Dietz, Pradip Patiath y Saptarshi Ganguly, con Michael Kirchner, Suhas Gudhe y Valeria Laszlo, quienes representan los puntos de vista de la Práctica de Servicios Financieros de McKinsey.



Contenido

Resumen ejecutivo	2
-------------------	---

Capítulo 1

El pico antes de la meseta	4
----------------------------	---

Capítulo 2

La era de la IA proactiva en la banca: Grandes ganancias, mayor disrupción	26
---	----

Capítulo 3

Las nuevas reglas del juego: Adaptándose a la banca moderna consumidor	42
--	----

Contactos	56
-----------	----

Expresiones de gratitud	57
-------------------------	----

Resumen ejecutivo

En 2024, el sector bancario mundial generó beneficios de aproximadamente 1,2 billones de dólares, la cifra más alta jamás registrada en ningún sector. Sin embargo, los mercados de capitales siguen mostrándose escépticos: las valoraciones se sitúan casi un 70 % por debajo de la media de los demás sectores.

¿Por qué? Los mercados dudan de que los máximos recientes de los bancos sean sostenibles, ya que los consideran impulsados por vientos favorables.

El panorama se complica aún más por fuerzas macroeconómicas, como la disminución de las tasas de interés, los cambios tecnológicos y en el comportamiento del consumidor, y la constante captación de atractivos mercados de rentabilidad por parte de las fintech, el crédito privado y los gestores de patrimonio. Esta confluencia de factores podría reducir la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de los bancos por debajo del coste del capital en muchos mercados.

Para prosperar en esta nueva era, los bancos necesitan nuevas soluciones. Las estrategias macroeconómicas y centradas en la escala, que antes prometían resiliencia, ya no son suficientes. La precisión es el factor diferenciador decisivo, que distingue a los bancos líderes de los rezagados y redefine el panorama del sector.

El "conjunto de herramientas de precisión", aplicable a bancos de cualquier tamaño, renueva la estrategia en cuatro áreas. dimensiones centrales:

- Tecnología: centrarse quirúrgicamente en las tecnologías con mayor impacto, incluso dentro de IA agentiva y generativa, al tiempo que se reducen las inversiones que no mejoran los flujos de trabajo, la interacción con el cliente o los modelos de negocio.
- El nuevo consumidor: pasando de la segmentación amplia a la individualización (un "cliente" segmento de uno"), brindando acceso hiperpersonalizado y basado en datos a productos y servicios que generan confianza en una era de lealtad en declive.
- Eficiencia del capital: de las reasignaciones generalizadas al balance a nivel micro Disciplina —producto por producto, cliente por cliente, hasta llegar a activos individuales ponderados por riesgo— para liberar con precisión el capital inmovilizado y ponerlo a trabajar donde genere mayores beneficios.
- Fusiones y adquisiciones selectivas: pasando de la escala por el tamaño mismo a la precisión, buscando acuerdos que ampliar el alcance en micromercados o zonas geográficas específicas, o aportar capacidades distintivas en un área especializada.

La precisión, no la magnitud, es el gran factor de igualdad. En la era de la IA, incluso los bancos más pequeños pueden obtener beneficios desproporcionados al integrar la precisión en cada dimensión de su estrategia.

Este informe abarca los cuatro elementos del conjunto de herramientas de precisión, con un análisis en profundidad de la IA y la nuevo consumidor.

La IA, en particular la IA agentiva, ofrece un gran potencial para la banca, y quienes la adopten primero obtendrán una ventaja duradera sobre quienes se retrasen. Dado que aún nos encontramos en las primeras etapas de la IA agentiva y la IA generativa, es fundamental identificar con precisión dónde estas tecnologías pueden generar un impacto real en las ganancias, en lugar de precipitarse en su adopción por temor a quedarse atrás.

A medida que la IA se implementa en el sector bancario, podría generar reducciones brutas de hasta un 70 % en ciertas categorías de costos. Sin embargo, dado que estos ahorros se verán parcialmente contrarrestados por el aumento de los costos, es probable que estos últimos aumenten.

En cuanto a los costos tecnológicos, se prevé que el efecto neto en la base de costos agregada de los bancos sea una disminución del 15 al 20 por ciento. El impacto de estos ahorros, si bien es bienvenido, no será duradero. Al igual que con innovaciones anteriores, es probable que la competencia erosione las ganancias de los bancos y la mayor parte de los beneficios se esfumen. acumularse para los clientes con el tiempo.

A largo plazo, es probable que la IA reduzca la rentabilidad bancaria a medida que los consumidores comiencen a utilizar habitualmente agentes de IA para optimizar sus finanzas (por ejemplo, transfiriendo automáticamente sus depósitos a cuentas de mayor rendimiento), lo que disminuiría la inercia del cliente y transformaría la economía del sector. En particular, la IA aplicada a los agentes podría revolucionar los depósitos y los préstamos con tarjeta de crédito al eliminar la inercia.

La amenaza que representan los agentes externos podría ser considerable. Si los bancos no reestructuran sus modelos de negocio para adaptarse, en la próxima década, sus beneficios globales podrían disminuir en 170 000 millones de dólares, un 9 %. Esto podría reducir la rentabilidad media sobre el capital tangible (ROTE) entre uno y dos puntos porcentuales y llevar a muchos bancos a operar por debajo de su coste de capital.

Pero los efectos no se sentirán por igual. Los pioneros en IA podrían ver un aumento de hasta cuatro puntos porcentuales en su ROTE, aprovechando su ventaja para reinventar modelos y generar valor. Por el contrario, quienes se resistan al cambio probablemente obtendrán menores beneficios a largo plazo.

Ganarse la confianza de los consumidores también es crucial. La IA está revolucionando la forma en que interactúan los clientes y los bancos, aumentando las expectativas de experiencias fluidas e hiperpersonalizadas, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

Los consumidores son más digitales, menos fieles y más selectivos al elegir proveedores financieros. En Estados Unidos, por ejemplo, solo el 4 % de quienes solicitan una nueva cuenta corriente eligen su banco actual sin explorar otras opciones, frente al 25 % en 2018. En cambio, los clientes dan mayor importancia a los primeros bancos que consideran al momento de elegir un banco. Los bancos que logran posicionarse entre estas primeras opciones tienen mayores probabilidades de éxito.

La transformación ha sido impulsada por la IA y la tecnología móvil. La mayoría de los consumidores ya utilizan la IA de última generación y esperan que sus bancos también les proporcionen estas herramientas, mientras que el móvil es ahora el canal bancario más utilizado. Los bancos que integren información basada en IA con experiencias personalizadas y centradas en la tecnología móvil, combinando la facilidad digital con la conexión humana, definirán la próxima era de la interacción con el cliente.

Para prosperar, los bancos necesitan ganarse la preferencia de los consumidores, adoptar el móvil como puerta de entrada para la interacción e integrar la IA en la experiencia del cliente antes de que sus competidores tomen la delantera.

Para los bancos acostumbrados a estrategias tradicionales y a la búsqueda de la escala, adoptar la precisión no será fácil, pero aquellos que actúen con decisión podrían obtener grandes beneficios. En la nueva era de la precisión impulsada por la IA, el liderazgo no se basa en el tamaño, sino en la especialización.

Capítulo 1

El cima antes la meseta

Cabría pensar que los últimos años han sido mediocres para el sector bancario, dados los titulares sobre despidos y la preocupación por una desaceleración económica. En realidad, los bancos han batido récords una y otra vez sin apenas publicidad.

En 2024, los fondos intermediados por el sector bancario mundial ascendieron a 426 billones de dólares, casi cuatro veces el PIB nominal mundial, un máximo histórico. Los ingresos totales generados por los bancos, tras deducir los costes de riesgo, alcanzaron un récord de 5,5 billones de dólares, mientras que un indicador más específico de los ingresos bancarios procedentes de préstamos, depósitos y activos gestionados llegó a un récord de 4,1 billones de dólares. La relación entre esta cifra y el PIB nominal alcanzó su nivel más alto hasta la fecha, impulsada por saldos récord¹ y el aumento de los tipos de interés. aumentó al 13,0 por ciento.

El sector bancario mundial generó un récord de 1,2 billones de dólares en ingresos netos en 2024,3 más que cualquier otra industria, mientras que su ROE alcanzó el 10,3 por ciento, un máximo de 20 años, aunque todavía apenas por encima del costo del capital.

Normalmente, estas cifras serían motivo de celebración; sin embargo, los mercados de capitales siguen mostrándose escépticos sobre el potencial de creación de valor del sector bancario en comparación con otras industrias, como ha sido el caso desde 2003. Esto se debe a que, a pesar de las cifras récord, los bancos han tenido dificultades para desarrollar un modelo de negocio que les permita superar los años de menor actividad que se avecinan. Los bancos se enfrentan a una transformación radical debido a factores macroeconómicos, el aumento de la competencia y, quizás lo más importante, los avances en inteligencia artificial, que se prevé que reduzcan la rentabilidad de la mayoría de los bancos.

El reciente desempeño de los bancos se ha visto impulsado por condiciones favorables: un pico en el ciclo de riqueza global, márgenes de ingresos inusualmente altos impulsados por tasas de interés más altas y bajos costos de riesgo. Pero estos vientos favorables se están disipando. Para aprovechar la próxima curva de crecimiento, los bancos deben dejar de depender de enfoques tradicionales y adoptar estrategias de precisión que generen valor en condiciones más adversas. Tras los picos de los últimos años, el sector bancario podría experimentar una vuelta a la normalidad, con un crecimiento más lento y una creciente presión sobre la rentabilidad.

Por supuesto, son posibles distintos escenarios, dependiendo de los resultados macroeconómicos, tecnológicos y regulatorios. Por ejemplo, una flexibilización regulatoria en Estados Unidos podría impulsar a los bancos, al menos a corto plazo. Sin embargo, las presiones a largo plazo que afectan al sector son evidentes.

La probable vuelta a la media no solo vendrá impulsada por factores macroeconómicos, como las fluctuaciones de los tipos de interés y los cambios demográficos, sino también por la disrupción derivada de los avances en IA, la creciente competencia de proveedores no bancarios como las fintech y la evolución de las expectativas de los clientes. Los bancos deben explorar a fondo las herramientas de precisión para encontrar nuevas estrategias que aprovechen [la IA y el análisis de datos](#). Para crear una ruta específica hacia la creación de valor, los enfoques tradicionales, como los programas de digitalización a gran escala o las iniciativas de eficiencia, ya no son suficientes. La precisión será clave para la creación de valor.

¹ Depósitos, préstamos y activos bajo gestión.

² La relación entre el capital ordinario de nivel 1 (CET1) y los activos ponderados por riesgo.

³ Excluye a las instituciones financieras no intermediarias, como las empresas de software bancario y las bolsas de valores. El informe anual de banca global de McKinsey de 2023 registró una cifra de ingresos netos superior, de 1,4 billones de dólares, pero esta incluía a la mayoría de las instituciones financieras no intermediarias, si bien excluía la actividad principal de suscripción y gestión de riesgos de las aseguradoras. «Informe anual de banca global 2023: La gran transición bancaria», McKinsey, 10 de octubre de 2023.

⁴ "Cómo la IA está transformando el desarrollo de estrategias", McKinsey, 5 de febrero de 2025.

¿Qué entendemos exactamente por precisión? Va más allá de las estrategias generales y estandarizadas, así como de las estrategias simplemente «personalizadas» —por ejemplo, segmentar a los clientes en grandes grupos y ajustar las ofertas para atenderlos—. Precisión significa basarse en datos, ser específico, hipergranular y en tiempo real, lo que permite a los bancos concentrar sus recursos donde generan mayor valor. Incluso pequeños avances respecto a la competencia pueden desencadenar un ciclo positivo de crecimiento y reinversión, ampliando la ventaja competitiva con el tiempo.

Los bancos deberían implementar el conjunto de herramientas de precisión en cuatro dimensiones clave:

— Tecnología: Desde la digitalización integral hasta el uso preciso de la IA para impulsar la productividad y la interacción con el cliente. La precisión implica no solo concentrar la inversión en las tecnologías de mayor impacto, especialmente la IA, sino también reducir o suspender programas poco enfocados y modernizar selectivamente los sistemas centrales. Los bancos [invierten la mayor proporción de sus ingresos](#).

De todos los sectores, la tecnología ha sido clave, pero las mejoras en la productividad han sido difíciles de alcanzar. Además, dada la gran expectativa que rodea a la IA, la precisión en este ámbito es fundamental para garantizar que las inversiones se orienten a la creación de valor comprobado. La precisión ayuda a evitar la dispersión de recursos al centrarlos en aplicaciones de IA con impacto demostrado, como las operaciones automatizadas, la monitorización de riesgos en tiempo real y la atención al cliente centrada en el agente.

— El nuevo consumidor: De la segmentación amplia a la hiperpersonalización e individualización. Tradicionalmente, los bancos dividían a sus clientes en grandes categorías, como clase media y clase alta, ofreciendo soluciones estándar a estos segmentos. La precisión implica el uso de datos e IA para llegar al "segmento único", personalizando la experiencia a nivel individual —en términos de productos, condiciones, servicio y riesgo— y creando experiencias fluidas que generen confianza en una era de lealtad cada vez menor.

— Eficiencia del capital: De reasignaciones radicales a una disciplina detallada por partidas. Históricamente, los bancos La eficiencia del capital gestionado se logra mediante reasignaciones integrales, ajustes selectivos del balance y una amplia gama de estrategias tácticas. La precisión implica una revisión exhaustiva de la asignación de capital, producto por producto y cliente por cliente, para optimizar al máximo cada dólar de capital y darle el mejor uso. Los agentes de IA pueden optimizar continuamente los activos ponderados por riesgo, simular escenarios y detectar un rendimiento inferior al esperado. Las alianzas con aseguradoras y proveedores de crédito privado pueden ser de gran ayuda, al igual que las iniciativas estratégicas en productos más allá de la banca tradicional.

— Fusiones y adquisiciones: De la búsqueda de una mayor escala a la cobertura de deficiencias. En el pasado, los bancos buscaban grandes adquisiciones. Las operaciones de fusiones y adquisiciones tienen como objetivo principal aumentar la escala, a menudo con resultados desiguales. La precisión exige una negociación disciplinada, centrada en subsanar carencias específicas —en tecnología, propuestas especializadas o geografías selectas— y en adaptar la integración y la captura de sinergias a la dinámica del mercado local.

El resto de este capítulo detalla las tendencias del sector y explica cómo las herramientas de precisión pueden ayudar a los bancos a prosperar. En el segundo capítulo, examinamos cómo la IA ofrece a los bancos niveles de precisión cada vez mayores. El tercer capítulo explora cómo la precisión en la atención al nuevo consumidor ayudará a determinar qué bancos tendrán éxito en un momento de disminución de la fidelidad.

⁵ "Informe anual de banca global 2024: Alcanzando la velocidad de escape", McKinsey.com, 17 de octubre de 2024.

Acumulando récords

En 2024, el sector bancario experimentó un crecimiento extraordinario. Probablemente sorprendería incluso a la mayoría de los expertos del sector la cantidad de récords que batió la industria.

Crecimiento desmesurado en el sistema bancario

Antes de analizar el desempeño de los bancos, demos un paso atrás y evaluemos el estado del sistema bancario mundial, que intermedia los fondos entre sus fuentes y sus usos.

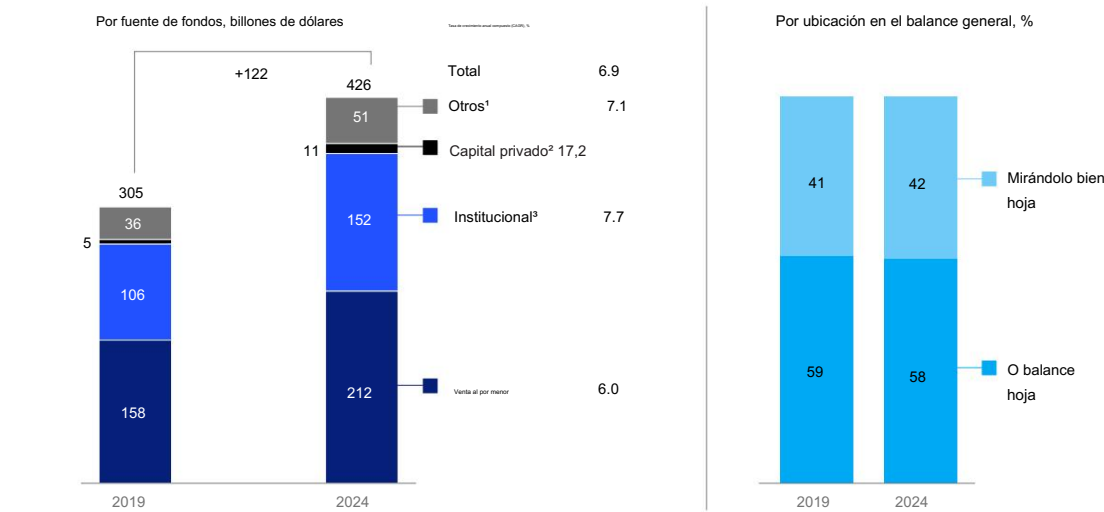
Si bien el sistema bancario incluye a proveedores no bancarios además de los bancos, los bancos tradicionales intermedian la mayor parte de estos fondos.

La rápida expansión de los fondos que circulan por el sistema bancario ha superado sistemáticamente el crecimiento económico general. Entre 2019 y 2024, los fondos intermediados por el sistema bancario mundial crecieron significativamente más rápido que el PIB mundial (un 7,0 % anual, en promedio, frente al 4,8 %). Esta tendencia se debió a las elevadas tasas de interés, el aumento del ahorro durante la pandemia de COVID-19 gracias a los estímulos gubernamentales y los cambios en los patrones de consumo, y la sólida actividad inversora, que inyectó capital adicional a través de bancos y gestores de activos, incrementando el volumen de fondos que intermedian. Durante ese período, los fondos minoristas gestionados por instituciones financieras aumentaron un 6,0 % anual, y los fondos institucionales crecieron un 7,7 % anual (Gráfico 1). Fondos en el sistema bancario

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <1> de <23>

Los fondos intermediados por el sistema bancario mundial han crecido notablemente.

Volumen de fondos intermediados por bancos tradicionales y proveedores no bancarios



McKinsey & Company

⁶ Incluye depósitos minoristas, depósitos corporativos, inversiones corporativas, tenencias de seguros y pensiones, valores y derivados, capital privado y deuda privada, y otras tenencias.

Los sectores originados por capital privado experimentaron el crecimiento más rápido, expandiéndose un 17,2 por ciento anual, lo que subraya [la creciente influencia del capital privado en los mercados globales](#). ⁷

La riqueza global de hogares e instituciones, una subcategoría de fondos intermediados, ha experimentado una tendencia al alza, impulsando el crecimiento de los ingresos del sector bancario. En los últimos cinco años, la riqueza global como porcentaje del PIB nominal superó el 350%.

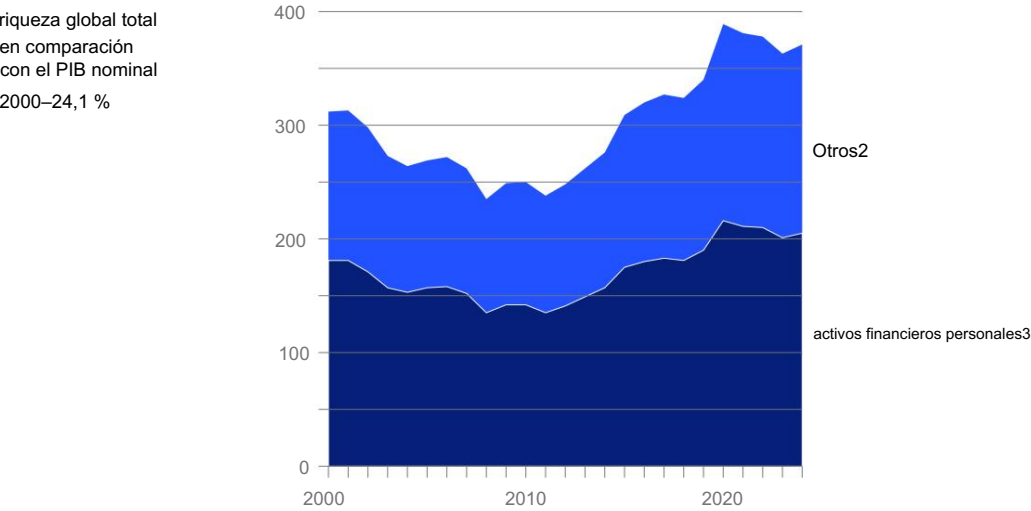
Los activos financieros personales, un componente de la riqueza, muestran una dinámica similar (Gráfico 2). Estos desarrollos ilustran la reasignación de riqueza desde los activos de la economía real hacia los instrumentos financieros, un sello distintivo del creciente papel de las finanzas en la economía global.

La tendencia de un elevado nivel de riqueza y activos financieros en relación con el PIB nominal se observa a nivel mundial, si bien los resultados regionales varían. África destaca, registrando sus niveles más altos en estos indicadores desde el año 2000.

Sin embargo, la riqueza mundial podría estar en su punto máximo, ya que probablemente se verá afectada por los cambios demográficos que se desarrollarán en las próximas décadas. [El envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad son algunos de los factores que podrían influir en este crecimiento](#). Esto dará como resultado un menor número de nuevos ahorradores e inversores. Además, se observa un cambio generacional en la distribución de la riqueza, con [una mayor proporción de mujeres en la cartera](#), y personas más jóvenes que buscan servicios de gestión patrimonial.¹⁰ Las instituciones financieras a menudo no están preparadas para gestionar la transición patrimonial de la próxima generación, en particular de aquellos

Web <2025>
<GBAR2025-1>
~~Anexo 22~~ de <23>

La riqueza financiera mundial como porcentaje del PIB se encuentra en niveles históricamente altos.



¹ Valores estimados para 2024.
² Incluye depósitos corporativos, activos institucionales bajo gestión y capital privado.
³ Incluye las tenencias de seguros y pensiones, los depósitos e inversiones minoristas y los valores y derivados en poder de los hogares.
Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence, consultado en septiembre de 2025; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

McKinsey & Company

⁷ Alexander Edlich, Christopher Croke, Fredrik Dahlqvist y Warren Teichner, "Informe sobre los mercados privados globales 2025: Preparados para un clima cambiante", McKinsey, 20 de mayo de 2025.
⁸ Incluye depósitos minoristas, valores y derivados en poder de los hogares, tenencias de seguros y pensiones, e inversiones minoristas.
⁹ "¿Dependencia y despoblación? Afrontando las consecuencias de una nueva realidad demográfica", McKinsey Global Institute, 15 de enero de 2025.
¹⁰ "El nuevo rostro de la riqueza: El auge de la inversora", McKinsey, 8 de mayo de 2025.

quienes no forman parte del segmento de ultra alto poder adquisitivo. Esta brecha podría conllevar una pérdida de cuota de mercado para los bancos tradicionales, ya que los clientes más jóvenes y diversos buscan soluciones financieras más personalizadas y accesibles. Además, la composición de los fondos intermediados se está alejando de los bancos y se está orientando hacia activos alternativos como el capital privado, el capital riesgo e incluso las criptomonedas, lo que refleja un creciente interés por las inversiones de mayor riesgo y mayor rentabilidad. Por ejemplo, aproximadamente la mitad de las personas nacidas entre 1981 y 2012 han invertido en criptomonedas.¹¹ Este cambio exige que los bancos adapten con precisión sus estrategias y prácticas de gestión de riesgos para atender eficazmente a sus clientes. Para agravar estos cambios, un [informe del McKinsey Global Institute publicado en octubre de 2025](#) Esto demuestra que la riqueza global se ha desvinculado del crecimiento productivo, sostenida por la deuda y la inflación de activos, lo que plantea interrogantes sobre la sostenibilidad de los niveles de riqueza en relación con la producción económica subyacente.¹²

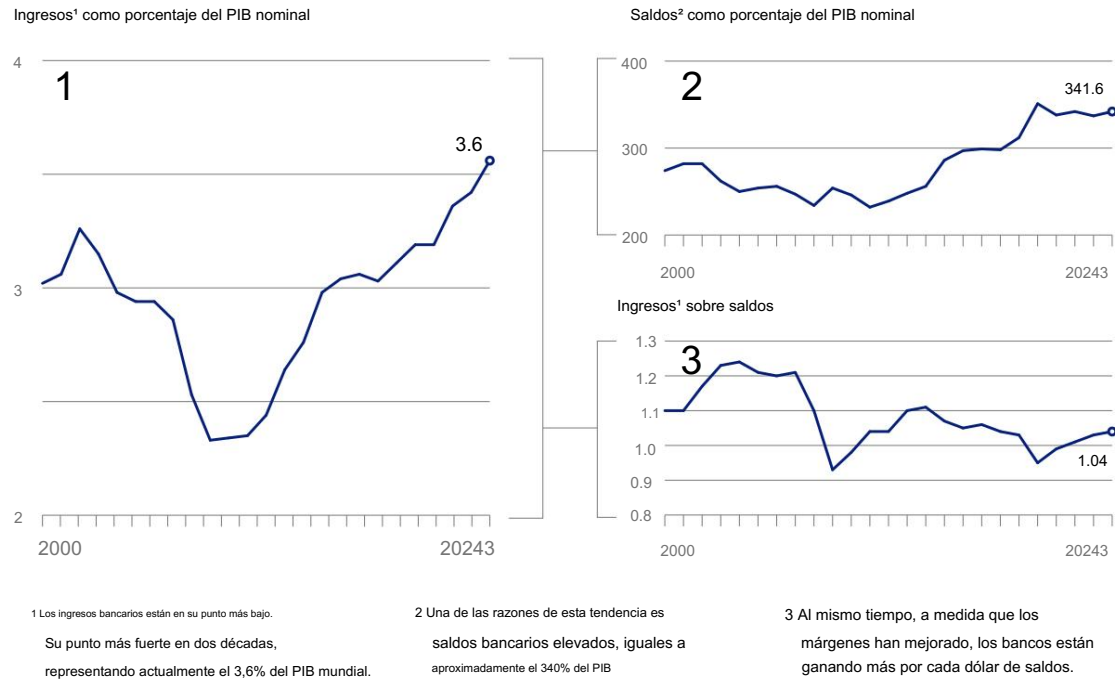
crecimiento de los ingresos

Los ingresos bancarios mundiales no solo alcanzaron un máximo histórico en 2024, sino que están aumentando mucho más rápido que el PIB, gracias a saldos récord y un ciclo de márgenes ventajoso (Gráfico 3).

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <3> de <23>
Anexo 3

Los ingresos bancarios se han visto impulsados por los elevados saldos y los fuertes márgenes.

Ingresos, saldos y márgenes de la banca mundial, %



¹ Después del costo del riesgo.
² Incluye activos bajo gestión, depósitos y préstamos.
³ Estimado.
Fuente: McKinsey Panorama—Global Banking Pools

McKinsey & Company

¹¹ "Estado global de las criptomonedas", Gemini, 2025.
¹² "Desequilibrio: ¿Qué sigue para el crecimiento, la riqueza y la deuda?", McKinsey Global Institute, 9 de octubre de 2025.

Los balances alcanzaron cifras récord en todas las regiones, con márgenes de ingresos en América Latina y Asia (excluida China) en sus niveles más altos desde 2009 y 2015, respectivamente.

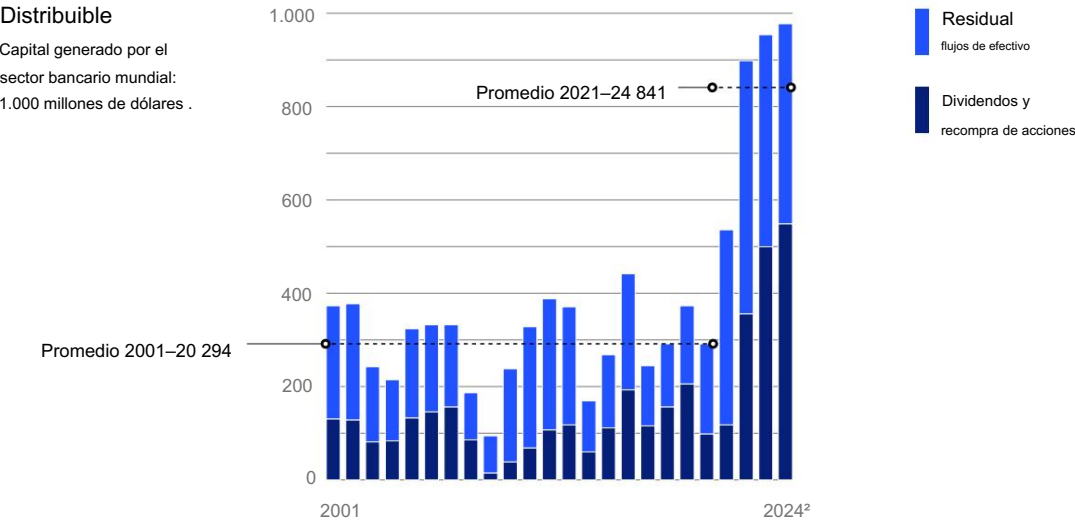
Rentabilidad y capital distribuible

Entre 2001 y 2024, los ingresos netos de la banca mundial crecieron un 5 % anual, en promedio, hasta alcanzar la cifra récord de 1,2 billones de dólares. Aún más sorprendente es que la generación anual promedio de capital distribuible del sector casi se triplicó,¹³ pasando de unos 290 000 millones de dólares en el período 2001-2020 a aproximadamente 840 000 millones de dólares en el período 2021-2024. En los últimos cuatro años, el sector bancario generó un total asombroso de aproximadamente 3,36 billones de dólares en capital distribuible (Gráfico 4).¹

El capital distribuible, también conocido como flujo de caja libre para el accionista, que los bancos generaron en 2021–24 también supera con creces el total de cualquier otro sector (Gráfico 5). Los accionistas recibieron una parte significativa, pero los bancos también han acumulado históricamente grandes reservas para posibles inversiones y adquisiciones.

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <4> de <23>
Anexo 4

Los bancos generaron aproximadamente 3,36 billones de dólares en capital distribuible entre 2019 y 2024.



¹ Ingresos netos menos variación del capital mínimo de nivel 1. Datos ajustados según las convenciones del ejercicio contable de los bancos, que reflejan el momento del cálculo del capital. ² Estimado.
Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence; Panorama de McKinsey; Value Intelligence de McKinsey

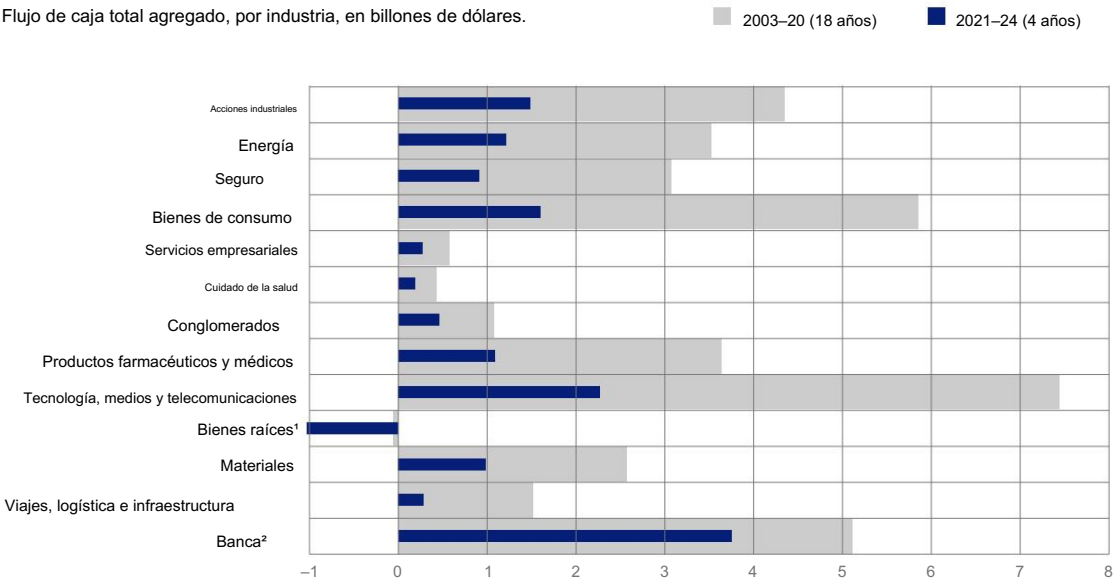
McKinsey & Company

¹³ El capital distribuible —también conocido como flujo de caja libre para el accionista (FCFE)— representa el flujo de caja anual disponible para recompra de acciones, dividendos y reinversión. En el sector bancario, el monto distribuible está limitado por el capital regulatorio.

¹⁴ Datos ajustados según las convenciones del año contable de los bancos, que reflejan el momento de los cálculos de capital.

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo 5 de <23>
Anexo 5

El sector bancario lideró a todos los sectores en superávit de capital en 2021–24.



¹ El sector inmobiliario muestra flujos de efectivo negativos, ya que los ingresos se ven superados por los elevados costos de endeudamiento y la constante reinversión.
² Datos sin ajustar para fines de comparación sectorial.
Fuente: S&P Capital IQ; McKinsey Value Intelligence

McKinsey & Company

¿Elevación continua o retorno a la media?

Los últimos tres años han sido muy buenos para los bancos, pero ¿han aprovechado la oportunidad para transformar esta bonanza e invertir en la adaptación de sus modelos de negocio al futuro? La perspectiva del mercado de capitales sugiere que tal vez no suficientes bancos lo hayan hecho.

Las estrategias generales que han adoptado los bancos no han funcionado. El sector invierte unos 600.000 millones de dólares anuales en tecnología,¹ pero la productividad bancaria no ha mejorado de forma constante. La segmentación tradicional de clientes ha dado como resultado productos genéricos y mediocres. La búsqueda de acuerdos para alcanzar economías de escala, bajo la premisa de que cuanto más grande, mejor, no ha dado resultado. La mayoría de los bancos no han llevado a cabo una reasignación de capital significativa, cambios importantes en la distribución y el modelo de relación con el cliente, ni innovaciones disruptivas que les permitan lograr un crecimiento rentable en un entorno financiero en constante evolución.

Por supuesto, es posible que el sector bancario experimente un crecimiento aún más sólido, especialmente si recibe un impulso sustancial de productividad gracias a la IA, si continúa la tendencia hacia la desregulación y si surgen otros resultados favorables para la banca.

Pero el escenario más probable es que los bancos vean estancarse sus beneficios e ingresos, una opinión respaldada por los mercados de capitales.

¹⁵ "Presentación de perspectivas para 2024: Pronóstico del gasto en TI empresarial para servicios bancarios y de inversión", Gartner, 4 de diciembre de 2023.
¹⁶ "Informe anual de banca global 2024: Alcanzando la velocidad de escape", McKinsey, 17 de octubre de 2024.

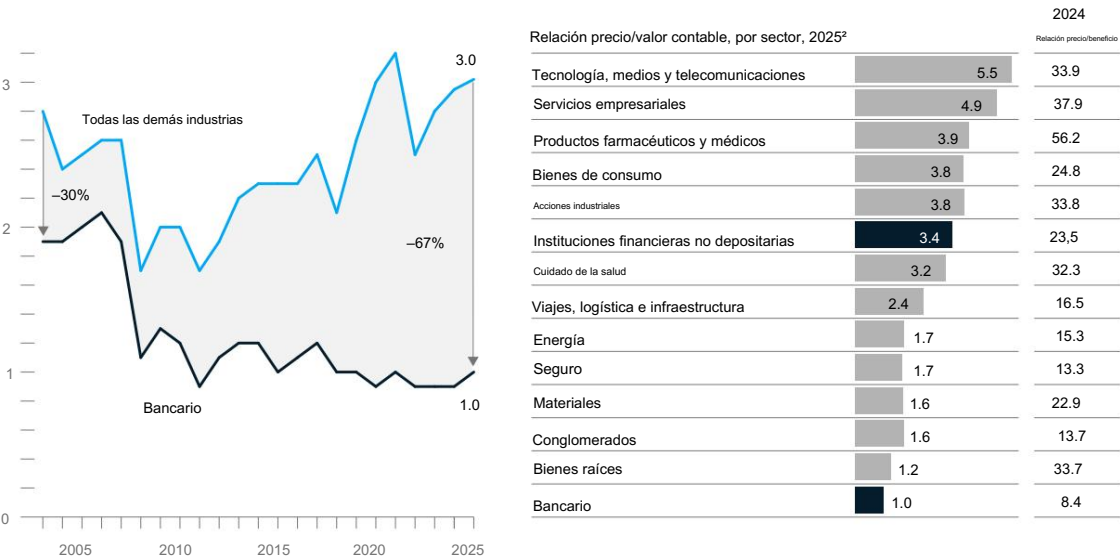
Perspectiva del mercado: Una brecha de valoración
récord. A pesar de los récords alcanzados por los bancos en los últimos años, la brecha de valoración entre la banca y otros sectores persiste (Gráfico 6). A junio de 2025, estimamos que la relación precio/valor contable (P/VC) del sector bancario mundial se situaba en 1,0, significativamente inferior a la de otros sectores, a pesar del fortalecimiento del desempeño de los bancos en el mercado este año en algunas regiones, especialmente en Europa. La relación promedio entre los sectores era de 3,0, lo que significa que la banca se valora un 67 % menos que el promedio de los demás sectores, y esta brecha se ha ampliado con el paso de los años. Existen variaciones regionales, sobre todo en Latinoamérica, donde la brecha alcanzó menos del 30 % en 2024. En general, si bien la relación P/VC del sector bancario ha mejorado ligeramente en los últimos años, esto no ha tenido un impacto significativo en la brecha de valoración de los bancos.

De igual forma, la relación precio-beneficio del sector bancario en 2024 fue de 8,4, lo que también refleja una brecha de valoración de aproximadamente el 70 % en comparación con otros sectores. A pesar de su excelente desempeño, la baja valoración del sector bancario refleja dudas sobre su capacidad para innovar y adaptarse al futuro (véase el recuadro «Opiniones de los analistas sobre el futuro a corto plazo de los bancos»).

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo 6 de <23>

El sector bancario muestra una brecha de valoración persistente con respecto a otras industrias.

Relación precio-valor contable y PER del sector bancario en comparación con los de otros sectores¹



¹Promedio, excluye valores atípicos y empresas con ratio precio/valor contable negativo. Basado en aproximadamente 15.000 empresas que cotizan en bolsa. ²Basado en datos de empresas que han publicado sus resultados financieros del primer semestre de 2025. Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence, consultado en septiembre de 2025; Panorama de McKinsey; Value Intelligence de McKinsey

McKinsey & Company

Perspectivas de los analistas sobre el futuro a corto plazo de los bancos

Por primera vez, este año solicitamos la opinión de analistas bancarios para la elaboración de nuestro Informe Anual de Banca Global. Nos indicaron que 2025 podría desarrollarse de dos maneras, dependiendo en gran medida de la evolución en Estados Unidos: los bancos o bien mantienen su racha alcista o bien experimentan una vuelta a la media, como predice nuestro escenario más probable. Los próximos meses serán cruciales para determinar la trayectoria. A largo plazo, los analistas coinciden en que la contracción de los márgenes es inevitable, debido a factores macroeconómicos como la bajada de los tipos de interés, las consecuencias de los aranceles e impuestos y la creciente competencia.

Un analista señaló que la persistente infravaloración del sector bancario se debe a un entorno altamente competitivo, donde las fintech, los bancos especializados y las grandes empresas tecnológicas compiten por la cuota de mercado. La rápida adopción de la IA, las plataformas digitales y otras tecnologías está transformando el sector.

y aumentando la presión sobre los bancos tradicionales para que innoven e inviertan, como exploraremos en el segundo capítulo de este informe.

La buena noticia es que, según otro analista, los inversores actualmente tienden a estar menos preocupados por los ratios de eficiencia que antes, lo que permite a los bancos centrarse más en impulsar el crecimiento de los ingresos para prepararse mejor para el futuro. Los bancos también esperan una era de estabilidad regulatoria, ya que en los últimos años han destinado una parte importante de sus presupuestos tecnológicos al cumplimiento normativo.

La escala es importante, pero sin un enfoque estratégico, la escala no necesariamente conduce a resultados duraderos. Según un tercer analista, los bancos deberían priorizar las capacidades y los productos únicos para aumentar su escala. Esto es especialmente importante para los bancos medianos, que no pueden invertir tanto como sus competidores más grandes.

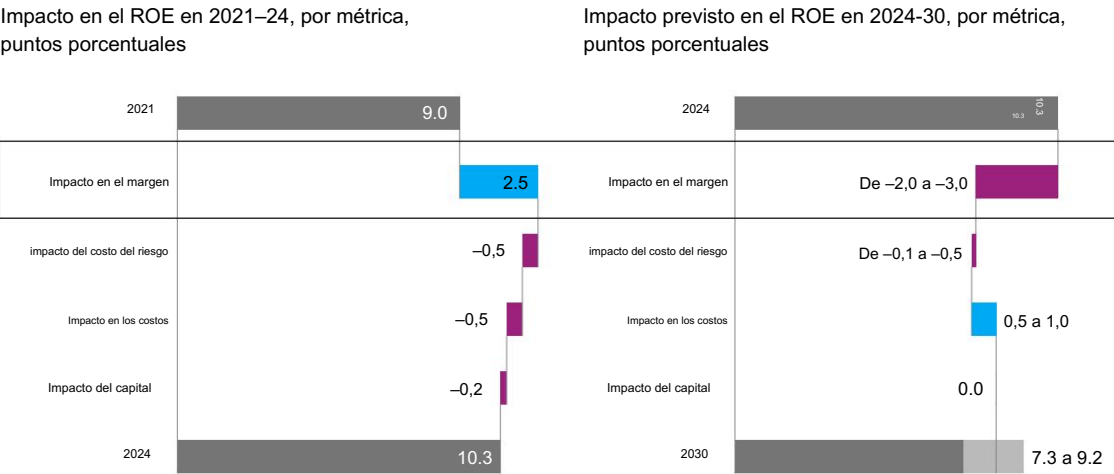
¿A qué se debe esta desconexión? Los inversores creen que los resultados financieros récord de los bancos se han visto impulsados, en parte, por factores temporales —tipos de interés relativamente altos, un pico en el ciclo de riqueza, márgenes de ingresos inusualmente elevados y costes de riesgo históricamente bajos— más que por la creación de valor sostenible. Al mismo tiempo, los bancos han perdido terreno frente a la irrupción de las fintech, las empresas de pagos, las firmas de crédito privado, los gestores de patrimonio y otros proveedores no bancarios, que se han adentrado en algunos de los segmentos más atractivos de sus negocios. Estos cambios han reducido los beneficios de los bancos, que podrían haber sido aún mayores en 2024 de no ser por la disrupción causada por los proveedores no bancarios.

Por ejemplo, en el Reino Unido, los neobancos, las empresas de préstamos digitales y las fintech de pagos minoristas representaron entre el 7 % y el 8 % de los ingresos bancarios totales del país en 2024, triplicando su participación en los últimos cinco años. Las fintech tienen una posición especialmente sólida en los pagos con tarjeta y los préstamos sin garantía, representando aproximadamente el 17 % y el 14 % de los ingresos totales, respectivamente.

¿Refleja el mercado con precisión la situación actual? Es posible que no se haya considerado por completo un escenario de tipos de interés elevados durante un periodo prolongado. Sin embargo, sin cambios significativos en el modelo de negocio subyacente, se prevé que la rentabilidad de los bancos se reduzca, ya que no podrán recortar costes con la suficiente rapidez para contrarrestar la contracción prevista de los márgenes (Gráfico 7). La rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de los bancos aumentó del 9,0 % en 2021 al 10,3 % en 2024, impulsada principalmente por un incremento de 2,5 puntos porcentuales.

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <7> de <23>
Anexo 7

Los menores márgenes y otros factores están destinados a mermar la rentabilidad de los bancos.



Nota: Para las previsiones de 2030, se asume que la relación patrimonio/activos se mantendrá igual que en 2024 y que la estructura de capital permanecerá estable. La disminución de la rentabilidad sobre recursos propios prevista se debe a la reducción de los márgenes y al mayor riesgo, compensada parcialmente por la mejora del ratio de costes/activos.
Fuente: Panorama de McKinsey

McKinsey & Company

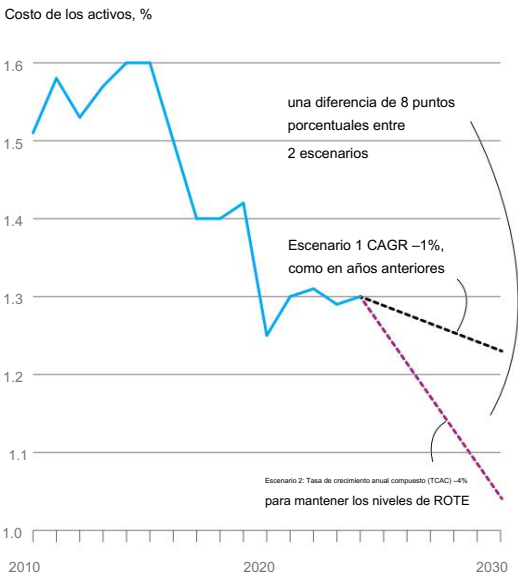
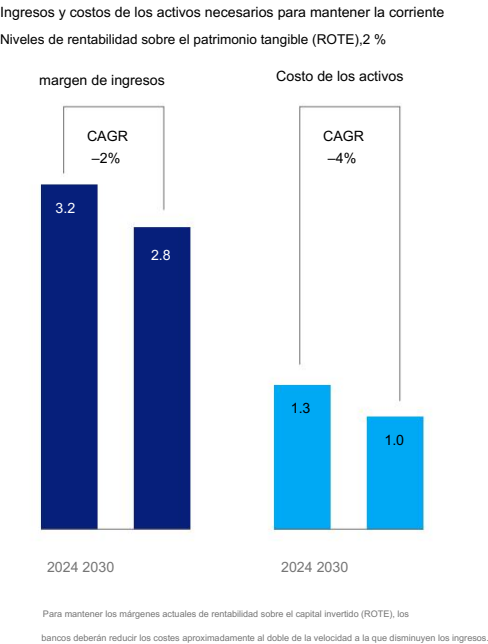
Márgenes excepcionalmente sólidos. De cara al futuro, se prevé que estos márgenes se reduzcan entre dos y tres puntos porcentuales para 2030, a medida que se normalicen los tipos de interés, se intensifique la competencia y aumente la transparencia. Es probable que los costes de riesgo también aumenten. Si bien las continuas mejoras en la eficiencia podrían añadir entre 0,5 y 1,0 puntos porcentuales, esto no será suficiente para contrarrestar los factores negativos. En consecuencia, se proyecta que la rentabilidad sobre recursos propios (ROE) de los bancos disminuya hasta situarse entre el 7,3 % y el 9,2 % para 2030, incluso si continúan reduciendo su ratio de costes sobre activos al ritmo histórico de aproximadamente el 1 % anual.

En una era de caída de ingresos, los bancos necesitan urgentemente aumentar su productividad y podrían obtenerlo mediante la IA. Para mantener los márgenes actuales de rentabilidad sobre el capital tangible (ROTE), los bancos deberán reducir costes al doble de la velocidad a la que disminuyen sus ingresos (Gráfico 8). Esto se debe a que, al reducirse la base de ingresos, cada dólar perdido debe compensarse con un dólar de ahorro, lo que representa una mayor proporción de una base menor. En los próximos seis años, esto implica reducciones de costes cuatro veces más rápidas que en los cinco años anteriores. Solo alrededor del 19 % de los bancos logró reducciones de costes tan drásticas entre 2019 y 2024. La diferencia entre mantener el ritmo actual de reducción de costes sobre activos y cuadruplicarlo supone una asombrosa diferencia de ocho puntos porcentuales en la relación coste-ingresos.

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo 88 de <23>

Las reducciones de costes por sí solas no preservarán la rentabilidad de los bancos.

Escenarios de reducción de la relación costo-activo dada la compresión prevista del margen de ingresos¹



Esto implica una reducción en los próximos 6 años 4 veces más rápida que la observada en los 5 años anteriores; solo alrededor del 19% de los bancos lograron tales reducciones de costos en 2019-24.

¹ Ingresos netos por intereses más ingresos por comisiones divididos por saldos pendientes.
² Para un banco global promedio.
Fuente: Economist Intelligence Unit, consultado en septiembre de 2025; Oxford Economics, consultado en septiembre de 2025; Panorama de McKinsey

McKinsey & Company

Fuerzas que están transformando el sector bancario

Los bancos se enfrentan a diversos cambios: la evolución de las condiciones macroeconómicas; los rápidos avances tecnológicos, como la IA y las criptomonedas estables; la modificación de los hábitos de consumo; y la creciente competencia. Si bien se prevé que estos factores afecten la rentabilidad del sector, también ofrecen oportunidades para que los bancos innoven, se diferencien y encuentren nuevas vías de crecimiento.

Condiciones macroeconómicas. Los bancos se enfrentan a tipos de interés a la baja, incertidumbre geopolítica y costes de riesgo impredecibles. El estancamiento de los tipos de interés a finales de 2024 frenó el crecimiento de los márgenes de beneficio de los bancos, creando un entorno más complejo.

Al mismo tiempo, la volatilidad del mercado —impulsada por factores como los acontecimientos geopolíticos, los cambios de política y las tensiones comerciales— impulsó los ingresos de los mercados de banca corporativa y de inversión (CIB), en particular en ventas y operaciones, en 2024 y la primera mitad de 2025.

El [entorno del comercio mundial se ha caracterizado por las disputas arancelarias](#).

¹⁷ El aumento de las tarifas puede

generar mayores costos para las empresas y los consumidores, lo que afecta la demanda de préstamos y la calidad crediticia.

En el sector bancario, el aumento de los aranceles estadounidenses y las tensiones políticas han impulsado a más empresas europeas a trasladar sus negocios de los bancos de Wall Street a los prestamistas locales, erosionando así el dominio de los bancos estadounidenses en el extranjero.¹⁸

Los avances tecnológicos, en particular la IA, podrían revolucionar el sector bancario tal como lo conocemos, como exploramos en el segundo capítulo del informe. Más allá de las oportunidades que ofrece la IA para que las instituciones financieras sean más eficientes, ya empezamos a vislumbrar [la próxima ola de innovaciones en este campo](#). Empresas de pagos como Mastercard, PayPal y Visa anunciaron recientemente el despliegue del "comercio automatizado": [agentes de IA dotados de la capacidad de comprar de forma autónoma](#). Utilizando las indicaciones de los clientes, completa las transacciones en su nombre.¹⁹ En octubre de 2025, Visa implementó el Protocolo de Agente de Confianza, un sistema que permite a los comerciantes en línea reconocer y procesar de forma segura las compras realizadas por agentes de compra de IA verificados, en lugar de bloquearlos como bots.²⁰

En teoría, estos agentes podrían, con el tiempo, asignar depósitos sin problemas a las cuentas de mayor rentabilidad, requiriendo quizás que los clientes solo den la autorización final para cada movimiento. También podrían ayudar a los clientes a optimizar sus saldos de crédito en diferentes cuentas para minimizar los préstamos de alto costo, sugiriendo oportunidades de consolidación de saldos y atractivas opciones de transferencia sin intereses, o la posibilidad de amortizar préstamos con efectivo disponible. Si estos modelos se generalizan, podrían transformar radicalmente la economía del sector bancario.

Monedas estables. Otro aspecto de la evolución tecnológica en los servicios financieros es el auge de las monedas estables, criptomonedas vinculadas a activos estables como el dólar estadounidense. Las monedas estables están empezando a transformar la forma en que se mueven y liquidan las transacciones del mercado de capitales, tanto a nivel nacional como internacional, al permitir transferencias globales transparentes, casi instantáneas y disponibles las 24 horas. Inicialmente, se espera que el mayor impacto de las monedas estables se dé en los pagos transfronterizos, ya que la liquidación más rápida y los menores costos de transacción eliminan muchas ineficiencias de los modelos bancarios tradicionales.

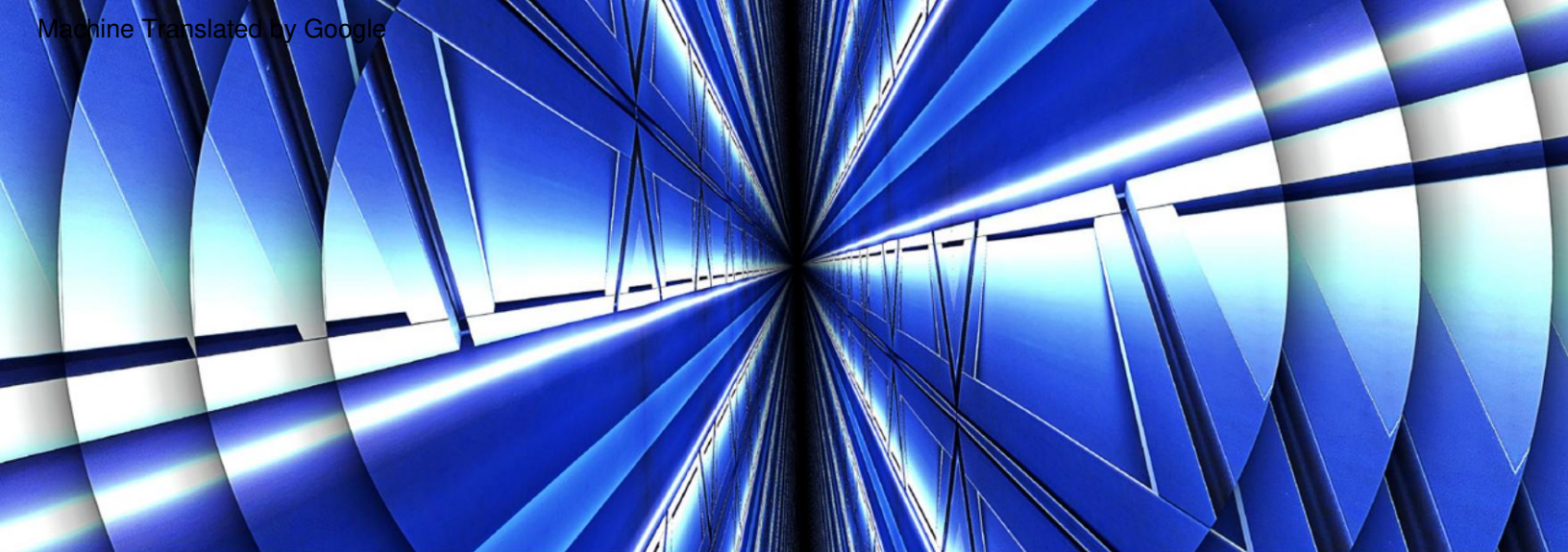
Las monedas estables están comenzando a transformar el movimiento y la liquidación de las transacciones del mercado de capitales al permitir transferencias globales transparentes, casi instantáneas y las 24 horas del día.

¹⁷ "¿En un momento de aranceles, podrá el mundo encontrar el equilibrio y la confianza necesarios para prosperar?", McKinsey, 2 de mayo de 2025.

¹⁸ Arno Schuetz y Ronan Martin, "Los bancos de Wall Street pierden terreno en Europa a medida que los aranceles inquietan a los clientes", Bloomberg, 3 de agosto de 2025. ¹⁹

"La oportunidad del comercio con agentes: cómo los agentes de IA están marcando el comienzo de una nueva era para consumidores y comerciantes", McKinsey, 17 de octubre de 2025.

²⁰ Visa presenta el protocolo de agente de confianza: un marco liderado por el ecosistema para el comercio con IA", comunicado de prensa de Visa, 14 de octubre de 2025.



Para los bancos, el auge de las monedas estables es significativo. Los pagos, que las monedas estables podrían revolucionar, [representan aproximadamente el 40 por ciento de los ingresos bancarios](#).²¹ y se estima que representan el 90 por ciento de la actividad de los clientes bancarios.²² Aunque los volúmenes de transacciones de monedas estables representan menos del 1 por ciento de los flujos monetarios diarios mundiales, su rápido crecimiento señala su potencial para [superar los volúmenes de pagos tradicionales en una década](#).²³ A medida que crece la adopción de monedas estables, los bancos deberán adaptarse integrando estas nuevas tecnologías o corren el riesgo de quedarse atrás.

La infraestructura financiera, incluidos los sistemas centrales, es crucial. La capacidad de los bancos para implementar estrategias de precisión dependerá cada vez más de la solidez de su infraestructura financiera, que puede ser un facilitador sistémico o un cuello de botella. La ejecución de estrategias de precisión y la integración de la IA dependen tanto de sistemas internos, como los sistemas bancarios centrales, como de sistemas externos, como las plataformas de pago, las capas de liquidación de activos digitales y los centros de datos. Los bancos necesitan modernizar sus complejos sistemas centrales, que a menudo obstaculizan la innovación. Para abordar este problema, pueden simplificar sus sistemas centrales y adoptar ecosistemas modulares, flexibles y abiertos que aceleren la implementación de nuevas funciones y servicios. Los sistemas centrales tradicionales son costosos, rígidos y difíciles de integrar con la IA o los servicios en tiempo real. Están surgiendo sistemas centrales modulares nativos de la nube, pero su adopción es desigual. Mientras tanto, la innovación proviene de proveedores de infraestructura no bancarios, como las monedas estables y las grandes redes de pago tecnológicas, que están integrando la IA y el comercio automatizado.

Otras innovaciones y tendencias. Nuevas fuerzas están redefiniendo los límites de la banca, obligando a las entidades tradicionales a actuar con mayor rapidez para seguir siendo relevantes. Sistemas de pago en tiempo real como [Pix, en Brasil](#).²⁴ [Están acelerando las transacciones digitales y desplazando el uso de efectivo](#). En India y otros países emergentes [se están acelerando las transacciones digitales y desplazando el uso de efectivo](#). Los mercados, los pagos móviles y la banca móvil están permitiendo una rápida inclusión financiera a gran escala. [Finanzas integradas](#) está inyectando servicios bancarios en las experiencias de los clientes no bancarios, con productos financieros integrados en plataformas y aplicaciones muy alejadas de los bancos tradicionales.²⁵ La digitalización y democratización del asesoramiento financiero también se está acelerando gracias a la IA.

²¹ Porcentaje de los ingresos bancarios totales (comisiones e intereses) antes del coste del riesgo, según "The 2025 McKinsey Global Payments Report: Competing systems, contested outcomes", McKinsey, 26 de septiembre de 2025.

²² Incluye pagos, transferencias y compras realizadas con tarjetas de crédito y débito.

²³ "Se abre la puerta del establo: Cómo el efectivo tokenizado permite los pagos de próxima generación", McKinsey, 21 de julio de 2025.

²⁴ "La rápida evolución de los pagos en América Latina", McKinsey, 7 de mayo de 2024.

²⁵ "Finanzas integradas: Cómo convergen los bancos y las plataformas de clientes", McKinsey, 15 de julio de 2024.

Los consumidores. Los cambios en el comportamiento del cliente añaden una nueva capa de complejidad, como analizamos en el tercer capítulo del informe. Los consumidores, especialmente las generaciones más jóvenes, son menos fieles y priorizan lo digital, exigiendo experiencias fluidas y personalizadas. Los segmentos tradicionales, como el mercado masivo o el segmento de clientes con alto poder adquisitivo, pierden relevancia a medida que los clientes se fragmentan en diversos microsegmentos. Para seguir siendo competitivos, los bancos deben ofrecer productos y servicios hiperpersonalizados y experiencias de cliente impecables.

Competencia cada vez más intensa. La competencia de las fintech y las grandes tecnológicas está transformando la banca tradicional. Los nuevos participantes se centran en los segmentos más valiosos y rentables, como los pagos y los préstamos al consumo, diferenciando sus ofertas mediante sistemas de análisis de riesgo crediticio mejorados y datos de clientes no tradicionales, por ejemplo, y democratizando la gestión patrimonial con soluciones digitales sencillas y de fácil acceso. Si bien las fintech representan una parte relativamente pequeña del mercado, sus productos han captado parte de los beneficios del sector bancario, con empresas como Nubank, Revolut y Stripe que han alcanzado el éxito en segmentos de productos de alto valor. En consecuencia, las fintech experimentan un crecimiento de ingresos más rápido que los bancos.

Los proveedores no bancarios también tienden a ser más rentables que los bancos tradicionales. Por ejemplo, las empresas de pagos representan el modelo de negocio más rentable en los servicios financieros, aunque esta categoría también muestra la mayor variabilidad en su desempeño (Gráfico 9). La lección no consiste en reformar por completo los modelos de negocio, sino en invertir el capital con precisión, reforzando las estrategias donde el banco tiene ventaja.

Más allá de las fuerzas principales que están transformando el sector, también es importante considerar cómo la variación regional y el entorno regulatorio afectan a los bancos (véase el recuadro “El impacto de la geografía y la regulación en la banca”).

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo 9
Anexo <9> de <23>

Todos los modelos de negocio del sector financiero incluyen un amplio rango de rentabilidad.



Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence, consultado en septiembre de 2025; Value Intelligence de McKinsey

McKinsey & Company

El impacto de la geografía y la regulación en la banca

Los ingresos bancarios se ven fuertemente influenciados por factores locales, como el comportamiento del cliente y las regulaciones, y no solo por factores macroeconómicos como el PIB. Si bien estos factores no necesariamente inclinan la balanza, contribuyen a comprender mejor las variables que influyen en los bancos.

India y China ejercen una influencia desproporcionada en el sector bancario mundial, aunque de maneras contrastantes. India tiene una influencia desproporcionada en la configuración del panorama bancario global. Bancos indios como HDFC Bank, ICICI Bank y Kotak Mahindra Bank no solo se benefician de valoraciones más altas, sino que también impulsan su crecimiento.

Innovación, gracias a unas condiciones macroeconómicas favorables y a la transformación digital.

En cambio, China, con su enorme tamaño, supone un lastre importante para el sector, ya que su sector bancario se enfrenta a presiones derivadas de la fuerte reducción de los márgenes de interés netos y del aumento de los riesgos (sobre todo por la tensión en el sector inmobiliario y la situación local).

Los mecanismos de financiación gubernamentales y un crecimiento más lento (especialmente en hipotecas y préstamos para el desarrollo inmobiliario) han contribuido a esta situación. La alta velocidad de la innovación en China también ha propiciado una desintermediación más rápida por parte de las empresas tecnológicas.

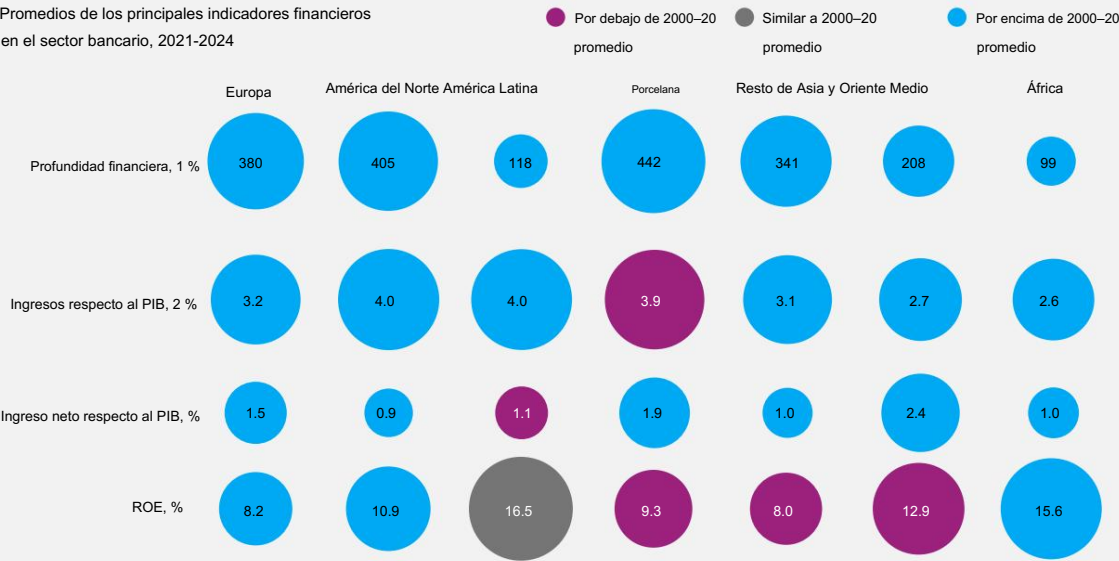
Mientras que las regiones de todo el mundo experimentaron máximos en los indicadores financieros clave en 2021-24, China, el resto de Asia y Oriente Medio alcanzaron máximos de ROE durante el período 2000-20, experimentando una desaceleración en 2021-24 (Gráfico 1).

También se observa la influencia de los factores locales.

Al examinar la proporción de los ingresos bancarios después de los costos de riesgo con respecto al PIB nominal. (Gráfico 2). Por ejemplo, tanto Brasil como Canadá presentan altos índices de ingresos bancarios respecto al PIB, pero por diferentes motivos. Canadá, uno de los mercados bancarios más grandes del mundo, se caracteriza por una gran profundidad financiera (depósitos, préstamos y activos bajo gestión).

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <Sidebar1> de <23>
Anexo 1

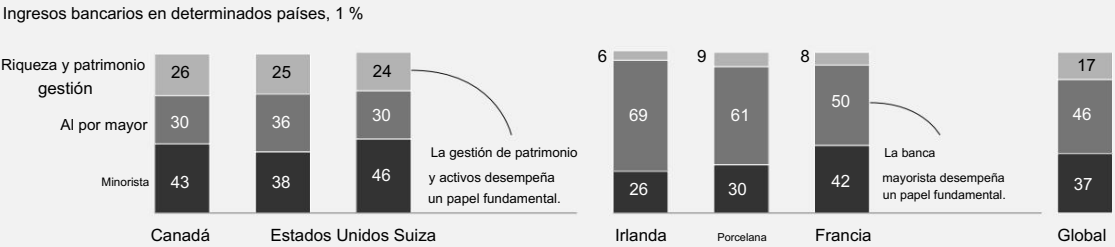
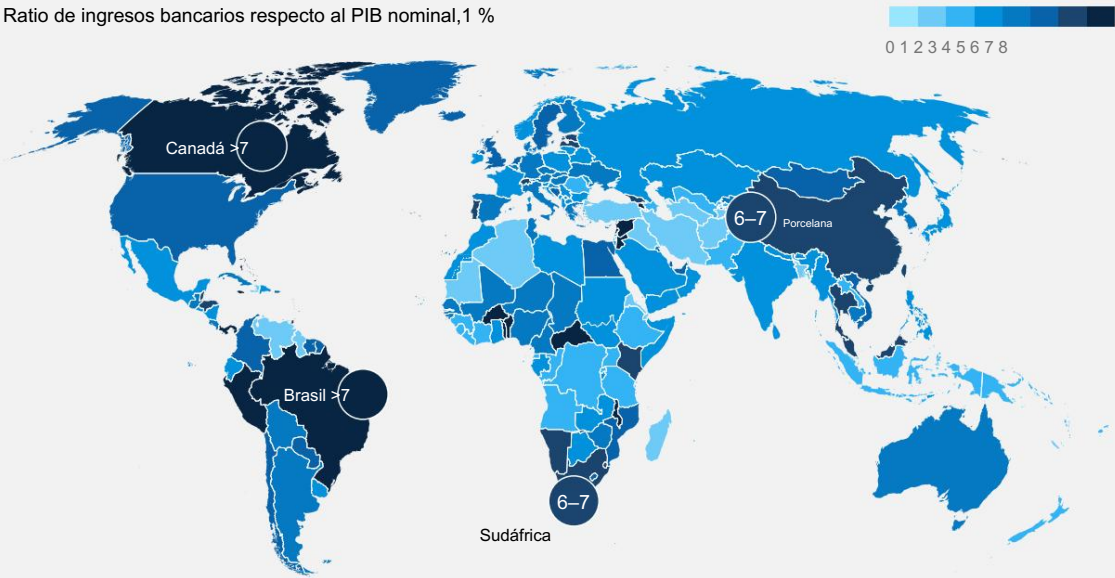
La mayoría de las regiones están experimentando picos en dimensiones clave del sector bancario.



1 Activos bajo gestión, depósitos y préstamos comparados con el PIB nominal.
*Después del costo del riesgo.
Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence, consultado en septiembre de 2025; McKinsey Panorama—Global Banking Pools

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <Cuadro 2> de <23>
Anexo 2

Los ingresos bancarios están muy influenciados por factores locales.



Nota: Los límites y nombres que aparecen en este mapa no implican el respaldo ni la aceptación social de McKinsey & Company. Las cifras pueden no sumar el 100 % debido al redondeo.

1 Tras considerar el costo del riesgo. Los datos de los siguientes mercados se basan en promedios regionales: Belice, Benín, Brunéi, Burkina Faso, Camerún, República Centroafricana, Chad, Cuba, Chipre, República Democrática del Congo, Timor Oriental, Guinea Ecuatorial, Eritrea, Islas Malvinas, Fiyi, Guayana Francesa, Gambia, Groenlandia, Guinea, Guinea-Bisáu, Irán, Kosovo, Libia, Malí, Mauritania, Myanmar, Níger, Corea del Norte, Papúa Nueva Guinea, República del Congo, Rusia, Santo Tomé y Príncipe, Senegal, Sierra Leona, Islas Salomón, Somalia, Sudán del Sur, Sudán, Surinam, Svalbard, Vanuatu, Yemen y Zimbabue.

Fuente: S&P Capital IQ; S&P Global Market Intelligence, consultado en septiembre de 2025; Panorama de McKinsey; Value Intelligence de McKinsey

McKinsey & Company

La gestión (en comparación con el PIB nominal), los márgenes relativamente altos en general y el menor riesgo son factores clave. En Brasil, los altos márgenes y una cartera de negocios centrada en las finanzas al consumo son los principales impulsores.

Regulación, riesgo y cumplimiento

El entorno regulatorio también es un factor clave que afecta a los bancos. Desde 2010, los bancos han experimentado un aumento en los costos de cumplimiento, los requisitos de detección de fraude y el escrutinio supervisor, mientras que nuevos desarrollos, como

la introducción prevista de un [euro digital](#), están añadiendo mayor complejidad. El panorama regulatorio ha cambiado recientemente, ya que el debate mundial sobre la flexibilización de los requisitos regulatorios ha llegado a... Un nuevo nivel.

La estabilidad o la flexibilización regulatoria permitiría Los bancos revisan su grupo de interés más amplio. estrategia de gestión; considerar las expectativas sociales de transparencia, conducta ética y responsabilidad social; y centrarse en cumplir su papel en la

En el contexto económico, las instituciones financieras tendrán la oportunidad de redefinir y transformar sus estrategias y enfoques de gestión de riesgos para poder seguir demostrando el cumplimiento normativo y prepararse para las prioridades regulatorias, como la gestión de riesgos tecnológicos y la lucha contra el blanqueo de capitales. En Estados Unidos, en particular, creemos que los próximos años representan una oportunidad para modernizar y automatizar las actividades de riesgo y cumplimiento necesarias, como la gestión de riesgos y la prevención del blanqueo de capitales. autoevaluaciones de control.

Estrategias más precisas para un crecimiento rentable

Cada vez más, la capacidad del sector para crear valor se concentra en los bancos líderes en su clase. A pesar de los recientes éxitos financieros del sector, según los resultados de 2024, estimamos que solo el 15 por ciento de los bancos que cotizan en bolsa en todo el mundo crearon valor, un punto porcentual más que en 2023. Los bancos que crean valor superan a sus pares en parte gracias a la precisión, incluido el despliegue de capital a nivel micro, y no a presupuestos más grandes.

¿Cómo definimos a los creadores de valor? Estos bancos selectos tienen una relación precio/valor contable superior a uno (un nivel que refleja la confianza de los inversores en su capacidad para generar rentabilidades superiores a su coste de capital) y una relación precio/beneficio superior a 13 (lo que suele indicar bancos con un mayor crecimiento o una rentabilidad superior a la de sus competidores por debajo de este nivel).² En comparación, aproximadamente el 54 % de las empresas que cotizan en bolsa en todos los sectores alcanzan este umbral.

¿Cómo llegan los bancos al nivel de creación de valor? Como observamos en nuestro Informe [Anual de Banca Global 2024](#), 27. La ubicación importa. Alrededor de un tercio de los bancos que generan valor tienen su sede en mercados atractivos —como Australia, Canadá e India— que presentan altos márgenes y fundamentos sólidos (por ejemplo, demanda de crédito, demografía y crecimiento económico). Pero incluso dentro de esos mercados, solo los bancos que se diferencian logran alcanzar la etapa de creación de valor. Otros factores que impulsan a los bancos al nivel superior incluyen un sólido desempeño a través de movimientos estratégicos relacionados con la estructura y la ejecución, incluyendo la búsqueda de precisión en las cuatro áreas centrales de eficiencia de capital, fusiones y adquisiciones, inteligencia artificial y la conquista de la confianza del nuevo consumidor.

En este capítulo, exploramos con mayor detalle la eficiencia del capital y las fusiones y adquisiciones. En el siguiente capítulo, analizaremos más a fondo la inteligencia artificial y, finalmente, en el tercer capítulo, nos centraremos en el nuevo consumidor.

Un enfoque más preciso para la eficiencia del capital: Hacer que cada dólar cuente en la banca y más allá

En el pasado, las estrategias de capital implicaban reasignaciones drásticas: cambios a gran escala entre líneas de negocio o ambiciosas incursiones en ofertas más allá de la banca. Estos métodos, como los recortes de crédito generalizados o los cambios sustanciales en los balances, conllevaban el riesgo de deteriorar las relaciones con los clientes y perder oportunidades rentables.

En el panorama financiero actual, la precisión se ha convertido en el factor determinante para una gestión de capital eficaz. Bajo el nuevo marco regulatorio de Basilea IV,² la relevancia del capital ha aumentado significativamente. Sin embargo, su implementación varía según la región, creando una situación de desigualdad donde las instituciones deben cumplir y adaptarse con suma precisión. Los bancos ahora deben evaluar la asignación de capital al nivel más detallado: producto por producto, cliente por cliente e incluso cuenta por cuenta. El capital debe fluir hacia áreas con alta rentabilidad ajustada al riesgo, retirándose rápidamente de los segmentos con bajo rendimiento.

Este nuevo enfoque considera la eficiencia del capital como un mecanismo con dos palancas complementarias. En primer lugar, la precisión en la asignación de capital permite a los bancos reasignar fondos línea por línea para maximizar la rentabilidad sobre recursos propios (ROE). Los bancos líderes están analizando los activos ponderados por riesgo con gran detalle, liberando capital donde la rentabilidad ajustada al riesgo es insuficiente y reasignándolo a áreas donde puede tener un mayor impacto. Morgan Stanley, por ejemplo, abandonó un modelo que dependía en gran medida de los valores institucionales mediante la acumulación de su patrimonio.

²⁶ El umbral de PER de 13 refleja el PER promedio del sector bancario mundial durante los últimos 20 años.

²⁷ "Informe anual de banca global 2024: Alcanzando la velocidad de escape", McKinsey, 17 de octubre de 2024. ²⁸ Las últimas normas del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

La precisión en la asignación de capital permite a los bancos mover dinero línea por línea para maximizar

ROE, mientras que las iniciativas más allá del sector bancario pueden ayudar a los bancos a desarrollar estrategias específicas y con bajo consumo de capital. fuentes de ingresos.

negocios de gestión, incluso a través de las adquisiciones de E*Trade y Eaton Vance, para proporcionar un flujo de ingresos diversificado y más estable.²⁹

En segundo lugar, las iniciativas que trascienden la banca tradicional pueden ayudar a los bancos a generar flujos de ingresos específicos y con baja inversión de capital, además de fortalecer las relaciones con sus clientes. Es fundamental que los bancos encuentren fuentes de ingresos que no requieran la inmovilización de grandes cantidades de capital. Las soluciones que trascienden la banca tradicional contribuyen a ello al crear flujos de ingresos más accesibles, profundizar los lazos con los clientes y ayudar a los bancos a diferenciarse de la competencia.

Optimización del capital. En lugar de aplicar medidas genéricas, los bancos deberían optimizar el capital línea por línea. La IA puede acelerar este proceso automatizando los procesos de crédito y mejorando la precisión de los datos.

Estas herramientas pueden ayudar a lograr precisión en la gestión de capital:

- Modelos avanzados de asignación de capital. Con un uso más extendido de modelos internos basados en calificaciones, Los bancos pueden medir el riesgo y las necesidades de capital con mayor precisión. Estos modelos permiten a los bancos establecer requisitos que se ajusten mejor al riesgo real, liberando capital para otros usos.
- Originación con bajo requerimiento de capital. Los bancos están estructurando cada vez más operaciones y productos que Generar rentabilidades atractivas consumiendo menos capital, un cambio que amplía la capacidad sin comprometer la estabilidad. Esto incluye colaborar con inversores privados para financiar nuevos préstamos fuera del balance del banco.
- [Mecanismos de transferencia de riesgos](#). El apetito de los inversores privados por la exposición al crédito ha abierto nuevas vías para la transferencia de riesgos, lo que permite una mayor eficiencia de capital en las carteras. Al asociarse con aseguradoras, fondos de crédito privado e inversores institucionales, los bancos pueden reducir el riesgo en sus balances sin descuidar las relaciones con sus clientes, maximizando así el rendimiento de cada dólar de capital. Ejemplos recientes y públicos incluyen las relaciones entre ING Bank y RiverRock European Capital Partners, y entre Société Générale y Brookfield.

²⁹ Liz Hoffman, "Morgan Stanley compra E*Trade, apostando por los clientes más pequeños", The Wall Street Journal, 20 de febrero de 2020; Niket Nishant y Matt Scuffham, "Morgan Stanley comprará Eaton Vance por 7.000 millones de dólares en un impulso de gestión de inversiones", Reuters, 8 de octubre de 2020.

— Adaptación geográfica. La implementación de Basilea IV difiere según la jurisdicción, lo que exige a los bancos que
Ajustar las estrategias a nivel local. La precisión en la gestión de capital exige que las instituciones globales naveguen
estratégicamente estas diferencias regionales, alineando la asignación y la estructuración con las regulaciones locales.

— Optimización mediante tecnología. La IA y el análisis de datos son fundamentales para los procesos de crédito. Al automatizar las
revisiones y mejorar la precisión, los bancos pueden optimizar el uso del capital línea por línea.
La automatización impulsada por IA está aumentando la sofisticación y la eficiencia en la modelización de riesgos y permitiendo una
adopción más rápida de nuevos modelos.

Más allá de la banca. En el pasado, los bancos implementaron estrategias amplias que abarcaban más allá de la banca tradicional,
dirigiéndose a toda su base de clientes con plataformas de comercio electrónico o soluciones para el hogar. Esto funcionó para
los bancos con una sólida posición en el mercado. Por ejemplo, la superapp de Kaspi Bank presta servicios al 75 % de la población
en su mercado local, Kazajistán, ofreciendo servicios financieros y gubernamentales, pagos y comercio electrónico.³⁰

La nueva era exige precisión también en las ofertas que van más allá de la banca, con dos elementos distintos:

— Identificar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones precisas. En lugar de ecosistemas amplios, los bancos pueden
desarrollar soluciones específicas. Por ejemplo, los jóvenes propietarios de condominios con alto poder adquisitivo podrían obtener
hipotecas que incluyan servicios de domótica o reparaciones.

— Establecer el nivel de ambición adecuado. Si bien Kaspi podría desarrollar un mercado completo, dada su sólida posición en el
mercado, otros bancos tal vez deban buscar oportunidades más específicas y especializadas en mercados altamente competitivos.

Enfoque más preciso para la escalabilidad: Fusiones y adquisiciones más inteligentes

Las estrategias de fusiones y adquisiciones de antaño se caracterizaban a menudo por grandes operaciones de alto perfil que no
lograban generar las sinergias prometidas. En cambio, las fusiones y adquisiciones de precisión implican utilizar las operaciones
para abordar directamente las carencias estratégicas, incorporar capacidades específicas o proporcionar acceso a segmentos de clientes concretos.
La estrategia puede adaptarse a transacciones de cualquier tamaño. Los principales bancos utilizan las fusiones y adquisiciones para
cubrir necesidades específicas, por ejemplo, adquiriendo modelos de IA o acceso a un segmento de clientes concreto.

A nivel mundial, el valor total de las operaciones de fusiones y adquisiciones en el sector de servicios financieros se disparó en el primer
semestre de 2025 con respecto al mismo periodo del año anterior, si bien el número de operaciones solo aumentó ligeramente. Este
repunte se debió principalmente a las transacciones estratégicas de alto valor. Prevemos que las operaciones de fusiones y
adquisiciones en el sector bancario seguirán acelerándose y que se centrarán en cubrir necesidades específicas en segmentos de
clientes, tecnología, datos o geografía, en lugar de priorizar el tamaño por sí mismo.

Fusiones y adquisiciones basadas en capacidades. Los bancos pueden usar las adquisiciones para asegurar ventajas específicas —
herramientas de IA, datos y segmentos de clientes concretos— e integrarlas rápidamente mediante una integración temprana y
disciplinada. Lo que funciona es la negociación programática, centrada en las capacidades y alineada con un modelo operativo claro; lo
que no funciona es el crecimiento por el crecimiento mismo o las integraciones que diluyen el enfoque.

Fusiones y adquisiciones centradas en el mercado. Otra estrategia consiste en entrar en geografías prioritarias que equilibren riesgo y
rentabilidad y se ajusten a la estrategia del banco, priorizando las operaciones selectivas sobre las adquisiciones para alcanzar una mayor
escala. En Europa, [se prevé una mayor consolidación bancaria transfronteriza](#), reflejando la alineación entre

30“El CEO de Kaspi.kz habla sobre el diseño de una superapp esencial”, Harvard Business Review, julio-agosto de 2025.

Los responsables políticos y los líderes de la industria destacan la importancia de permitir que los bancos europeos sean más competitivos a nivel mundial.³¹

Como ejemplo de la rentabilidad de la precisión, DBS Bank, con sede en Singapur, y OTP Bank Group, con sede en Hungría, han generado un valor sustancial mediante fusiones y adquisiciones. DBS ha obtenido los beneficios de adquisiciones estratégicas en el sector de la gestión patrimonial. OTP, por su parte, se ha convertido en el banco universal líder en Europa en términos de crecimiento y rentabilidad sobre recursos propios (ROE), en parte gracias a adquisiciones estratégicas oportunas con diferentes perfiles de riesgo/rentabilidad, desde la estable Eslovenia, en la zona euro, hasta el Uzbekistán, de alto crecimiento. Royal Bank of Canada también generó valor gracias a la adquisición de las operaciones canadienses de HSBC, logrando sinergias de costes líderes en el sector y obteniendo importantes beneficios en el segmento de banca comercial.

El impacto de la IA en los bancos y sus clientes

La IA ofrece la herramienta más poderosa para impulsar la productividad en la banca y lograr un nuevo nivel de precisión en el diseño y la escalabilidad de procesos. Pero [obtener valor de la IA aún no es tarea fácil](#). requiere un cambio deliberado en la forma en que operan los bancos, comenzando con medidas específicas para reconfigurar dominios concretos donde la IA puede marcar la mayor diferencia.³²

Además, se espera que la IA no solo transforme la forma en que operan los bancos, como exploramos en el segundo capítulo de este informe. También está empezando a transformar la forma en que los consumidores compran productos y servicios bancarios, como detallamos en el tercer capítulo.

La magnitud del impacto de la IA en la banca probablemente dependerá de dos factores clave: el grado en que los bancos puedan operar de forma totalmente autónoma y reducir drásticamente sus costes operativos, y el grado en que los clientes adopten la IA para gestionar sus finanzas. Nuestro análisis incluye nueve escenarios definidos por estos factores (Gráfico 10). En nuestro escenario central, que estimamos tiene un 30 % de probabilidad de materializarse, la IA transforma sustancialmente tanto las operaciones bancarias como el comportamiento del consumidor.

Otros escenarios parecen menos probables. Por ejemplo, el escenario C3, en el que los consumidores delegan por completo la toma de decisiones financieras a agentes de IA y los bancos reducen drásticamente su plantilla, depende de dos factores improbables a medio plazo: la aceptación regulatoria de que los agentes ejecuten transacciones de forma autónoma en nombre de los clientes y la capacidad de la IA para replicar las decisiones de los altos cargos.

La magnitud del impacto de la IA en la banca probablemente dependerá de dos factores clave: hasta qué punto los bancos pueden convertirse en agentes completamente autónomos y hasta qué punto los clientes adoptan la IA.

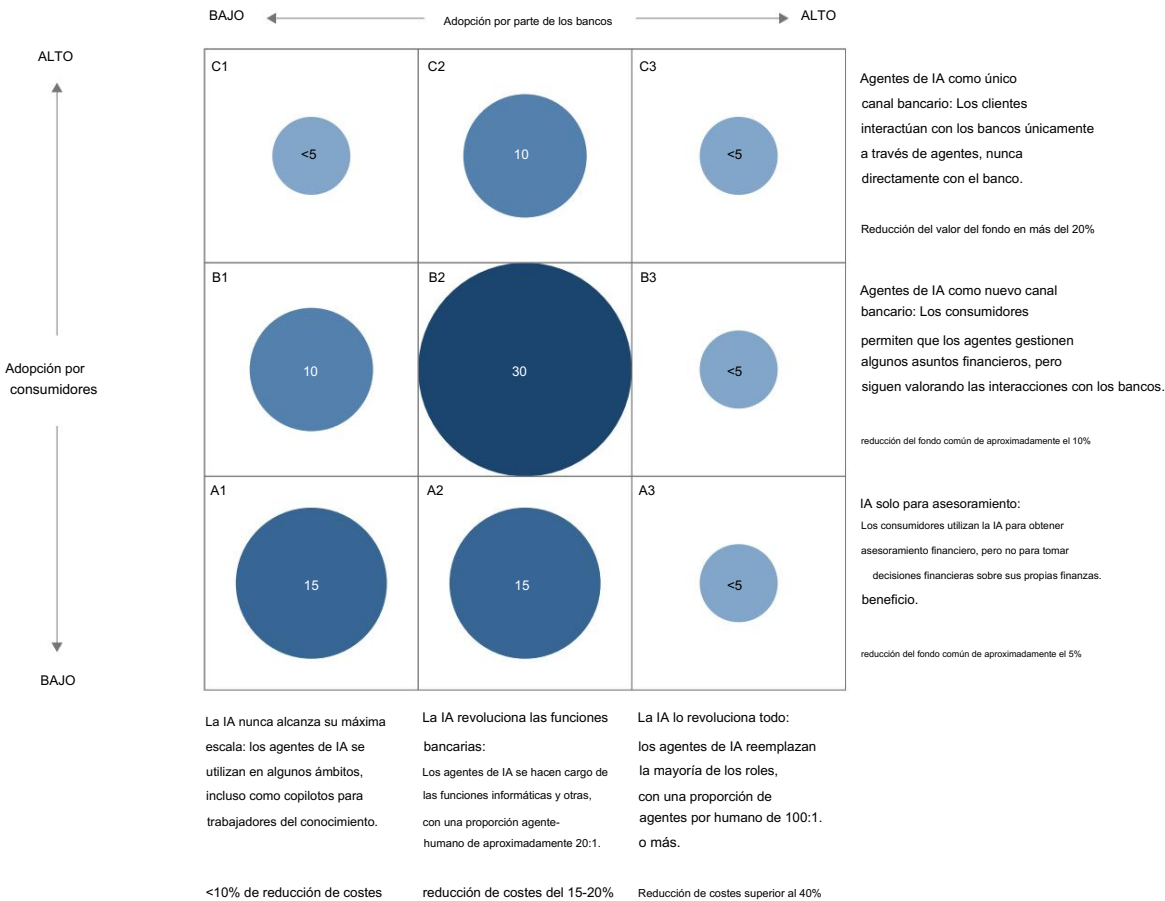
³¹ "Servicios financieros: Los negociadores se adaptan a un panorama cambiante", McKinsey, 19 de febrero de 2025.

³² "Extraer valor de la IA en la banca: Reconfigurando la empresa", McKinsey, 9 de diciembre de 2024.

Web <2025>
<GBAR2025-1>
Anexo <10> de <23>

Se prevé que la IA transforme las funciones bancarias y el comportamiento del consumidor.

Probabilidad de que se produzcan los escenarios, %



Fuente: Análisis de McKinsey; entrevistas con expertos

McKinsey & Company

Sin embargo, como se mencionó anteriormente en este informe, incluso si se requiere que los consumidores den su aprobación final a las transacciones orquestadas por agentes de IA, lo que significa que estos agentes no son completamente autónomos, dicho modelo podría causar una disrupción importante en la industria, como se observa en nuestro escenario central.

Los resultados récord de los bancos han ocultado crecientes presiones: los márgenes se están normalizando, la competencia se está expandiendo y los clientes están cambiando las reglas del juego. En los próximos años se producirá una división entre líderes y seguidores en el sector bancario. Los líderes reinventarán sus modelos, apostarán fuertemente por la tecnología e integrarán la IA en el núcleo de su negocio. Los seguidores corren el riesgo de declinar a medida que el sector evoluciona. En el próximo capítulo, profundizaremos en las implicaciones de nuestro escenario más probable para el sector y en cómo la IA podría transformar las operaciones bancarias, donde los líderes se llevarán la mayor parte de las ganancias y los rezagados sufrirán una menor rentabilidad.

Capítulo 2

La era de la IA proactiva en la banca:

Grandes ganancias,

erupción

La IA agentiva representa un verdadero cambio de paradigma y está destinada a convertirse en un factor diferenciador crucial.

Para los bancos líderes, la IA agentiva es una plataforma para transformar los flujos de trabajo y los modelos de negocio. En cambio, quienes se resisten a adoptarla corren el riesgo de quedar obsoletos.

La IA agentiva representa un avance significativo en la evolución de la IA, tras la transición desde las automatizaciones simples basadas en reglas al aprendizaje automático y, posteriormente, a los chatbots y copilotos impulsados por IA generativa. Con la IA agentiva, los bots de IA autónomos, basados en modelos de lenguaje grandes (LLM) dedicados, podrían operar de forma autónoma, solicitando información e imitando comportamientos humanos cuando sea necesario: gestionando datos no estructurados, colaborando para ejecutar procesos de principio a fin, tomando decisiones localizadas con creciente independencia e interactuando con diversas herramientas.

Las grandes corporaciones están realizando importantes inversiones en IA. Amazon ha previsto más de 100 000 millones de dólares en gastos de capital para 2025, la mayor parte destinada a capacidades de IA.³³

JPMorgan Chase, que cuenta con un presupuesto anual de 18.000 millones de dólares para tecnología,³⁴ incluyendo IA, se está preparando para una nueva era mediante el uso de IA automatizada para ejecutar tareas complejas de varios pasos.³⁵

Sin embargo, la publicidad y la inversión no siempre se traducen en resultados transformadores. Los líderes bancarios deben evaluar si la IA con capacidad de acción es un catalizador para la innovación transformadora o una tecnología valiosa pero de nicho. Para abordar esta incertidumbre, realizamos una revisión exhaustiva que incluyó tendencias del sector bancario, experiencias de clientes y conversaciones con expertos de todo el mundo: líderes bancarios, ejecutivos de empresas disruptivas digitales, inversores de capital riesgo, académicos y antiguos reguladores. Entre los entrevistados se encontraban firmes defensores de la IA, escépticos convencidos y muchos con posturas intermedias. Nuestro análisis sugiere:

— El entusiasmo está justificado. Esperamos que la tecnología de IA subyacente cumpla su promesa, aportando
Los bancos adquieren nuevas capacidades que son altamente aplicables a la industria.

La IA con capacidad de acción tiene el potencial de transformar radicalmente la banca, y no necesariamente en beneficio de todo el sector.
Podría generar eficiencias sin precedentes y nuevo valor para el cliente, pero sin una adaptación decisiva por parte de los bancos, corre el riesgo de erosionar las fuentes de beneficios tradicionales.

— Si bien la IA impulsa la productividad —ahorrando a la industria entre 700.000 y 800.000 millones de dólares, o entre el 15 y el 20 por ciento de los costos— es probable que estos ahorros se pierdan por la competencia y se trasladen a los clientes.

Mientras tanto, el uso de agentes de IA por parte de los clientes podría alterar significativamente la distribución del valor. Si los bancos no modifican sus modelos de negocio, nuestro escenario más probable indica que podrían experimentar una disminución agregada de 170 mil millones de dólares, o un 9 %, en sus ganancias globales, lo que representa una reducción de entre uno y dos puntos porcentuales en el ROTE promedio.³⁶ Esto es suficiente para que la rentabilidad promedio sea inferior al costo de capital.

Los efectos no se sentirán por igual. Las empresas pioneras podrían obtener una ventaja de cuatro puntos en rentabilidad sobre el capital invertido (ROTE) y, al mismo tiempo, captar una cuota de mercado sustancial al obtener beneficios de productividad desde el principio y reinvertir en nuevos modelos. Las empresas que se resistan al cambio se verían atrapadas con una base de costes poco competitiva y perderían relevancia.

³³Spencer Soper y Matt Day, "Amazon, al igual que Microsoft, dice que no puede satisfacer la demanda de IA", Bloomberg, 6 de febrero de 2025.

³⁴ "JPMorgan Chase planea invertir 18.000 millones de dólares en tecnología en 2025", MSN, 19 de mayo de 2025.

³⁵Hugh Son, "Este es el plan de JPMorgan Chase para convertirse en el primer megabanco del mundo totalmente impulsado por IA", CNBC,

30 de septiembre de 2025. ³⁶

La caída proyectada de 170 mil millones de dólares se expresa en dólares de 2030, basándose en una estimación de aproximadamente 1,8 billones de dólares en beneficios bancarios globales previstos para ese año. La elección de 2030 como año de referencia no implica que se espere que el impacto total se materialice para entonces.

- El momento de la disrupción es incierto. No obstante, prevemos un auge en el sector de los agentes.
Se espera que en los próximos tres a cinco años surja un modelo que marque un punto de inflexión.
- Crear valor a partir de la IA no será fácil, pero las organizaciones exitosas ofrecen un modelo: reconfigurar dominios completos en las áreas de estrategia, personas, tecnología, datos y gestión de riesgos.

Las instituciones financieras deben actuar con mucha más rapidez, independientemente de su estrategia.
Ante esta situación, cada equipo ejecutivo debe examinar detenidamente el impacto potencial de la IA en el modelo de negocio.

Por qué la IA es una fuerza disruptiva en la banca

Las mejoras en las herramientas de IA general, junto con las capacidades de planificación, memoria, orquestación e integración de sistemas, han permitido el surgimiento de sistemas de IA agentivos, que pueden ejecutar de forma autónoma procesos de varios pasos sin necesidad de que los humanos los indiquen continuamente.

A diferencia de la IA tradicional, que se centra en estructuras, reglas y repetición, la IA agentiva puede analizar datos no estructurados e identificar patrones, lo que permite la síntesis de documentos complejos, la personalización a gran escala y la comprensión semántica de las comunicaciones y el comportamiento. Acelera significativamente el desarrollo y el mantenimiento de sistemas de software con una ingeniería más rápida y económica, lo que se traduce en ciclos de desarrollo de productos más cortos, un menor coste de implementación y soluciones más adaptadas a las necesidades empresariales. Puede ampliar el flujo óptimo de las experiencias digitales, que hasta ahora se han limitado a flujos predecibles basados en reglas y han requerido intervención manual para cualquier acción que se desvíe de dicho flujo.

El progreso no ha sido lineal. En 2025, el escepticismo creció a medida que los nuevos modelos ofrecían mejoras incrementales.³⁷ Esto generó preocupación de que el ritmo de desarrollo de la IA pudiera estar pasando de un período de avances significativos a uno de rendimientos decrecientes, al menos a corto plazo.

A pesar de estos avances, la IA sigue siendo una auténtica fuerza disruptiva en el sector bancario. Tan solo este año, Evident, una plataforma que monitoriza la adopción de la IA en los servicios financieros, ha documentado más de 160 casos de uso anunciados por 50 de los bancos más grandes del mundo.³⁸ Algunas de las primeras aplicaciones han demostrado un importante potencial transformador. Por ejemplo, un banco estadounidense utilizó agentes de IA para rediseñar la forma en que crea los informes de riesgo crediticio, lo que generó un aumento de la productividad de entre el 20 % y el 60 % y una mejora del 30 % en la resolución de problemas crediticios. En India, una importante empresa de ciberdelincuencia utiliza una herramienta de IA general para monitorizar el 100 % de las llamadas de cobro, frente al 2 % o 4 % que se monitorizaba anteriormente. Un importante banco europeo triplicó con creces la tasa de clics mediante una campaña de marketing personalizada impulsada por IA general. Y un banco de inversión independiente estadounidense utilizó una plataforma de gestión del conocimiento basada en IA general para mejorar la productividad tanto de los analistas junior como senior en todas las fases de la negociación y la ejecución de fusiones y adquisiciones.

Al mismo tiempo, las solicitudes de propiedad intelectual para tecnologías relacionadas con la IA general en los servicios financieros se han disparado, aumentando al 60 por ciento de todas las patentes relacionadas con la IA, frente al 35 por ciento en 2018.³⁹

³⁷ Tim Bradshaw y Cristina Criddle, "¿Podrá el modelo GPT-5 de OpenAI estar a la altura de las altísimas expectativas?", Financial Times, 8 de agosto de 2025.

³⁸Exclusiva: Los casos de uso de IA aumentan drásticamente", The Brief (Evident Insights), 7 de agosto de 2025.

³⁹McKinsey IP Analytics y Patsnap.

En un futuro próximo, prevemos la aparición de un modelo colaborativo, donde un empleado humano supervisará entre 20 y 30 agentes de IA que trabajarán de forma autónoma para gestionar flujos de trabajo complejos de principio a fin. Los primeros casos de uso han demostrado un potencial significativo, ya que la IA basada en agentes permite operaciones sin intervención humana y reduce la carga de trabajo manual entre un 30 % y un 50 %. Se espera que este impacto aumente a medida que las bibliotecas de agentes se implementen en las organizaciones.

Para mantenerse al día, la mayoría de los ejecutivos planean aumentar el gasto: en una reciente encuesta de McKinsey, [el 37 por ciento de los encuestados afirmó que planea incrementar sus inversiones relacionadas con la IA de última generación](#), en más de un 20 por ciento el próximo año.

Los posibles efectos de la IA en la banca

En esta sección, examinamos en detalle cómo la IA podría transformar el sector, incluyendo los costes unitarios de los bancos por operación, y cómo podría afectar al comportamiento del consumidor.

Adopción por parte de los bancos y su efecto en los costes. ¿Cómo podría ser el banco agente del futuro? Podría tener las siguientes capacidades:

- Atención al cliente centrada en el agente. Independientemente del canal que elijan los clientes (aplicación, web, teléfono), recibirán atención a través de un sistema universal de agentes con IA, con fácil acceso a equipos de supervisión especializados. En la gestión patrimonial, por ejemplo, esto podría incluir revisiones personalizadas de la cartera o recomendaciones proactivas de agentes que monitorizan la evolución del mercado.
- Operaciones sin intervención humana. Equipos de agentes de IA ejecutarán flujos de trabajo de forma independiente sin intervención humana. Supervisión, pero intervención limitada. En la banca minorista, los agentes podrían ayudar con la incorporación de clientes, la generación de documentos y la verificación, mientras que en la banca corporativa y de inversión, los agentes de IA podrían automatizar las comprobaciones de originación de préstamos, las confirmaciones de operaciones y las conciliaciones de tesorería.
- [Resolución autónoma de delitos financieros](#). Los agentes supervisarán las transacciones en tiempo real y detectarán Se detectan patrones sospechosos y se generan alertas por posibles delitos financieros, resolviendo algunos casos y derivando los más complejos a especialistas. En la banca mayorista, los sistemas automatizados de conocimiento del cliente y prevención del blanqueo de capitales ya están ayudando a los clientes a agilizar su incorporación y a mejorar la precisión del análisis de sanciones.

En una reciente encuesta de McKinsey, el 37 por ciento de los encuestados afirmó que planea aumentar sus inversiones relacionadas con la IA de última generación en más de un 20 por ciento el próximo año.

El ahorro de costes derivado de la IA no aumentará los beneficios de la mayoría de los bancos a largo plazo. Se prevé que la dinámica competitiva reduzca esta ventaja, ya que los bancos trasladarán gran parte del ahorro a sus clientes.

- [Funciones corporativas de próxima generación](#). Los agentes reducirán drásticamente el tiempo que los humanos dedican a actividades rutinarias en la planificación y el análisis financiero (por ejemplo, la recopilación de datos, la elaboración de presupuestos y la creación de escenarios), recursos humanos (por ejemplo, la selección de currículos y la programación de entrevistas) y otras funciones.
- Gestión de riesgos habilitada por IA. Los agentes realizarán un control continuo de forma autónoma. Se realizan pruebas y se gestionan los procesos de riesgo crediticio de principio a fin, detectando problemas en tiempo real y escalando los casos según sea necesario. En los mercados emergentes, los modelos de IA que utilizan datos alternativos ya han ampliado el acceso al crédito y, al mismo tiempo, han mejorado la diferenciación de riesgos. En los mercados desarrollados, los bancos utilizan la IA para fortalecer la detección de fraudes, supervisar las carteras y adaptar las estrategias de cobranza.
- Fábricas de productos y tecnología automatizadas. La colaboración entre agentes y humanos acelerará la llegada de nuevos productos al mercado gracias a la automatización en el desarrollo de software (como en la codificación, las pruebas y la gestión de API). Como resultado, la [pirámide de talento tradicional podría adquirir una forma más similar a la de un diamante](#), con un mayor énfasis en la experiencia, la arquitectura y el diseño de sistemas.

Los agentes darán soporte a flujos de trabajo completos. Un agente podría realizar la actividad solicitada y generar el resultado; otro podría revisar dicho resultado, identificar deficiencias y proporcionar un análisis detallado; y un tercero podría remitir el resultado a un humano para su revisión, investigación y validación. El humano supervisará a los agentes de IA, siendo fundamental para la toma de decisiones finales, el control de calidad, la gestión de excepciones y el cumplimiento de los requisitos normativos y de riesgo.

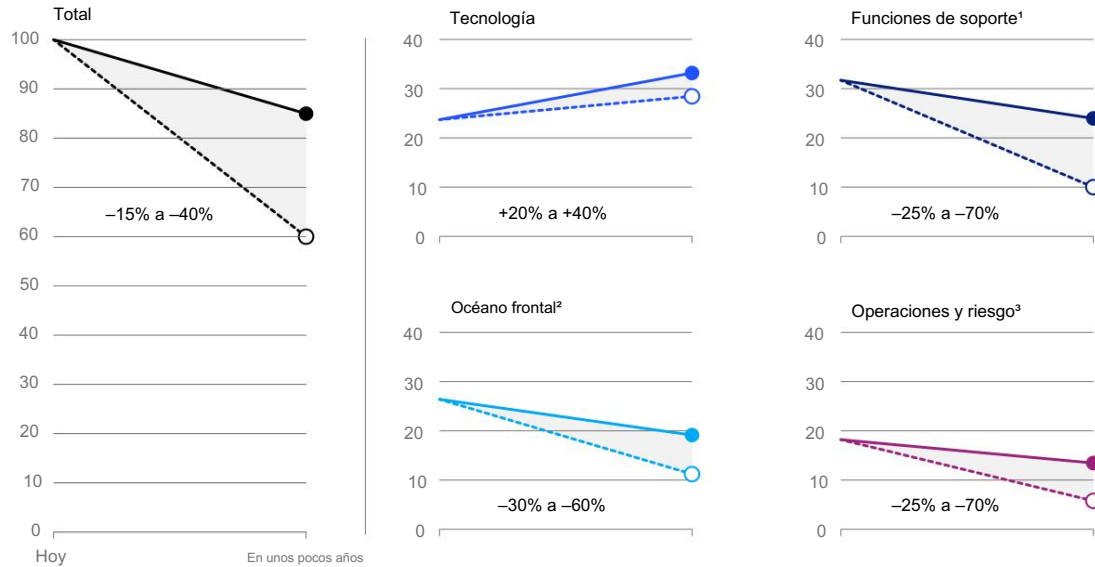
En nuestro escenario central, B2, descrito en el primer capítulo de este informe, la IA revolucionará las operaciones bancarias y la TI, y se prevé que los costes unitarios netos de los bancos disminuyan aproximadamente un 15 % (Gráfico 11). En el escenario C3, la IA revolucionará todos los aspectos de la banca, y los costes unitarios netos de los bancos se reducirán aproximadamente un 40 %. Sin embargo, no todos los bancos podrán lograr reducciones de costes tan significativas. Por ejemplo, en algunos mercados, los costes de servicio podrían aumentar en lugar de disminuir, dado que las expectativas de los clientes siguen creciendo y los bancos invierten más para satisfacerlas.

Sin embargo, estas mejoras en la eficiencia no aumentarán las ganancias de la mayoría de los bancos a largo plazo. Esto se debe a que, con el tiempo, se espera que la dinámica competitiva erosione la ventaja, ya que los bancos trasladan gran parte de los ahorros a los clientes. En cualquier caso, la IA con enfoque en agentes cambia las reglas del juego: los pioneros obtienen ganancias extraordinarias, mientras que los rezagados se enfrentan al declive.

Web <2025>
<GBAR-Capítulo 2>
Anexo <11> de <23>
Anexo 11

La IA tiene el potencial de reducir los costes unitarios de los bancos por operación.

Impacto potencial de la IA en los costes unitarios medios de la banca minorista por operación, por escenario, índice (gastos actuales = 100)



1 Incluye estrategia de negocio y de producto, finanzas, recursos humanos, auditoría interna, asuntos legales, marketing, compras y bienes raíces.
2 Incluye cajeros automáticos, sucursales, centros de contacto, centros corporativos, corresponsales y personal de ventas directas. 3 Incluye cobranza de créditos, operaciones, riesgo y cumplimiento.
Fuente: Finalta de McKinsey; análisis de McKinsey

McKinsey & Company

Adopción por parte de los clientes y su impacto en los fondos de valor bancario

El uso que los clientes hagan de la IA, que analizamos con mayor detalle en el tercer capítulo de este informe, afectará a los flujos de valor bancarios al menos tanto como las propias acciones de los bancos, quizá incluso más. La magnitud del impacto dependerá del grado de adopción de la IA por parte de los consumidores y de los fines con que la utilicen; en particular, del grado en que recurran a agentes de IA de terceros, ajenos a sus bancos, para asesorarles o gestionar sus finanzas en su nombre.

La rentabilidad de los bancos en muchos ámbitos se ha basado tradicionalmente en la inercia del cliente: la tendencia a permanecer con los proveedores y productos actuales incluso cuando existen mejores ofertas. Esto se observa especialmente en los depósitos y los préstamos con tarjeta de crédito, que en conjunto representaron cerca del 10 % de los beneficios del sector bancario mundial en 2024 y que han ofrecido de forma más constante rentabilidades superiores al coste del capital.

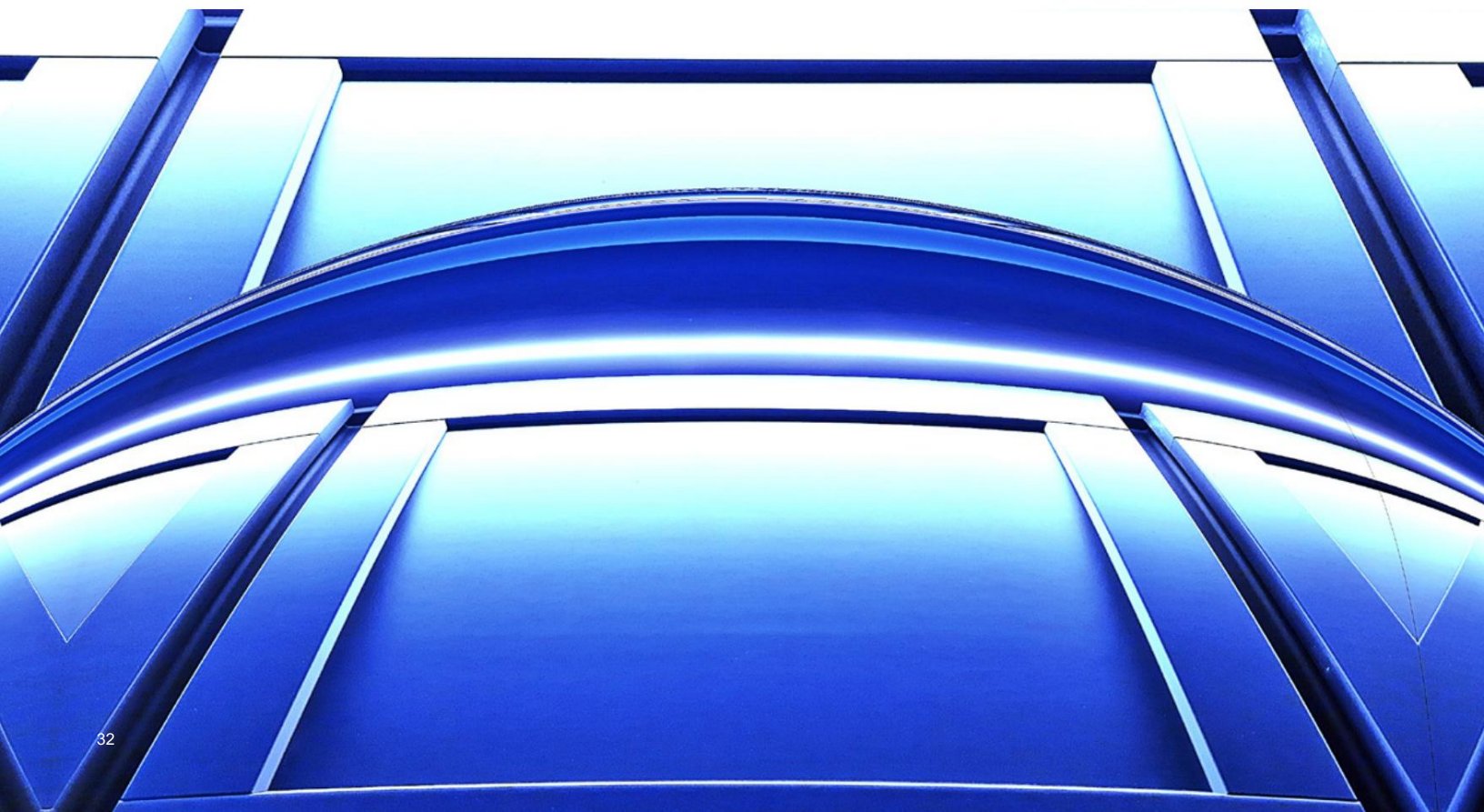
Los neobancos y las fintech ya han superado esta inercia al capacitar a los clientes para comparar y cambiar de banco con mayor facilidad. Si los consumidores adoptan agentes de IA para optimizar sus finanzas, esta tendencia podría acelerarse rápidamente. Los agentes no solo podrían brindar asesoramiento proactivo («Buenos días, encontré una manera de que pagues los saldos de tus tarjetas con el efectivo que te sobra y ahorres \$2000»), sino también [tomar medidas en nombre de los consumidores](#) . («¿Quieres que lo haga por ti?»). Llevando esto al siguiente nivel, en el

En el futuro, una empresa de IA podría convertirse en la aplicación preferida para las compras minoristas, y todos los gastos con tarjeta dependerían de la optimización automatizada.

Si la IA agentiva se adopta ampliamente de esta manera, podría tener cuatro impactos importantes en la relación entre los bancos y sus clientes:

- Comoditización. Los agentes podrían buscar al mejor proveedor (tasa de depósito más alta, tasa de préstamo más baja) independientemente de la institución o la marca, lo que aumentaría la intensidad competitiva en tasas y comisiones.
- Desagregación. Los agentes podrían optimizar cada producto individualmente, rompiendo el modelo tradicional de relación bancaria, que compensa los mayores costos de adquisición de clientes con la capacidad de realizar ventas cruzadas.
- Desintermediación. A medida que los clientes dependen más de agentes de IA para gestionar sus finanzas, sus conexiones con su banco podrían debilitarse. En un caso extremo, los clientes podrían interactuar con sus bancos únicamente a través de intermediarios y ni siquiera saber en qué institución se encuentran sus depósitos.
- Democratización. Si los agentes de IA se vuelven lo suficientemente sofisticados, podrían proporcionar versiones «suficientemente buenas» de servicios bancarios de valor añadido, como el asesoramiento financiero y la gestión de carteras. Si bien esto podría hacer que estos servicios fueran accesibles a clientes que tradicionalmente no podían pagarlos, probablemente también daría lugar a una compresión de precios.

La magnitud del impacto en los márgenes de beneficio bancario dependería de cuatro condiciones interrelacionadas: el nivel de sofisticación de los agentes de IA de los clientes, la capacidad de los agentes para gestionar los asuntos financieros directamente en nombre de los clientes, la tasa de adopción de la IA por parte de los consumidores y, por último, las acciones de los bancos en respuesta.



Si tan solo entre el 5 y el 10 por ciento de los saldos de las cuentas corrientes migraran a las tasas más altas del mercado, las ganancias totales por depósitos del sector bancario podrían disminuir en un 20 por ciento o más.

En nuestro escenario principal, las regulaciones y las acciones bancarias impiden que los agentes de IA obtengan acceso totalmente autónomo a las cuentas de los clientes, aunque podrían hacer sugerencias y requerir que los clientes den el último clic para aprobar la transacción. Sin embargo, las regulaciones de banca abierta y las monedas digitales, como el euro digital, podrían eventualmente otorgar a los agentes un mayor acceso de escritura a las cuentas de los clientes.

Como veremos a continuación, incluso niveles de adopción de clientes relativamente modestos y agentes sencillos (que requieren mejoras en la tecnología de IA que se mantengan en línea con las tendencias actuales) podrían tener impactos significativos en los fondos de valor bancario.

Depósitos que fluyen a cuentas con tasas de interés más altas

Actualmente, de los 70 billones de dólares en depósitos de consumo a nivel mundial, 23 billones se encuentran en cuentas corrientes con tasas de interés cercanas a cero, mientras que el resto se deposita en cuentas que suelen ofrecer tasas de ahorro relativamente bajas. En septiembre de 2025, las tasas nacionales de interés para cuentas corrientes y de ahorro en Estados Unidos eran de apenas el 0,07 % y el 0,40 %, respectivamente, muy por debajo de las tasas superiores al 4 % que ofrecían los principales bancos en línea. ¹

Si tan solo entre el 5 % y el 10 % de los saldos de las cuentas corrientes migraran a las tasas más altas del mercado, una acción que podría ser impulsada por agentes de IA, esto podría reducir las ganancias totales por depósitos del sector bancario en un 20 % o más. Además, a medida que los depósitos se vuelven más móviles, facilitados por agentes, es probable que aumente la competencia de precios entre los bancos, lo que impulsará al alza las tasas ofrecidas para atraer depósitos.

Optimización del uso de tarjetas de crédito

De igual forma, el sector de los préstamos con tarjeta de crédito está listo para ser transformado por la inteligencia artificial. Este ámbito, uno de los más rentables del sector bancario, se ve fuertemente influenciado por la inercia del cliente. Los ingresos por préstamos con tarjeta de crédito provienen de los intereses sobre los saldos de los tarjetahabientes que no pagan el total de sus tarjetas cada mes, además de las comisiones por pagos atrasados, adelantos de efectivo y similares.

No es raro que los consumidores, sobre todo en Estados Unidos y Canadá, mantengan altos niveles de deuda en sus tarjetas de crédito incluso cuando tienen otras opciones. Por ejemplo, cerca del 75 % de los saldos de tarjetas de crédito en EE. UU. y aproximadamente el 65 % de los prestatarios se encuentran en los segmentos de crédito preferencial o muy preferencial. ² Estos consumidores pagan altas tasas de interés en estos saldos, a pesar de tener acceso a financiamiento a costos significativamente menores de otras fuentes, como préstamos personales sin garantía o préstamos con garantía de activos.

⁴⁰ Panorama de McKinsey: Grupos de Banca Global.

⁴¹ "Tasas nacionales y límites máximos de tasas: septiembre de 2025", Corporación Federal de Seguro de Depósitos, 15 de septiembre de 2025. La tasa nacional se define como el promedio ponderado de las tasas pagadas por todas las instituciones de depósito y cooperativas de crédito aseguradas sobre un producto de depósito determinado para el cual se dispone de datos, donde las ponderaciones son la cuota de mercado de depósitos nacionales de cada institución.

⁴² Puntajes de crédito superiores a 660.

La IA con agentes podría reducir esta inercia automatizando la consolidación de deudas en préstamos con tasas de interés más bajas y priorizando el pago de saldos con intereses altos o identificando efectivo disponible para reducir los saldos de las tarjetas. En nuestro escenario central, B2, con un 30 % de probabilidad de ocurrencia, los clientes comienzan a utilizar agentes de IA como un canal importante para interactuar con sus bancos.

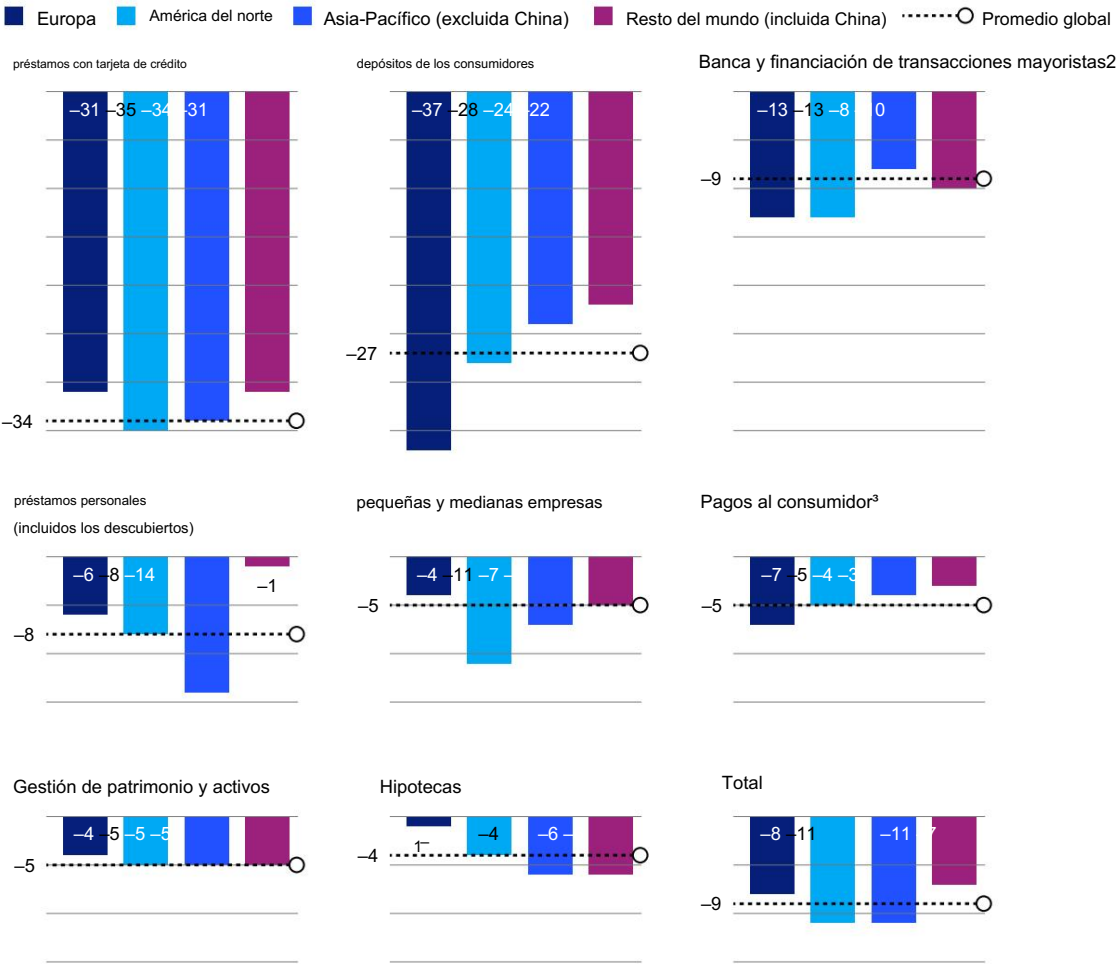
En este escenario, si la IA agentiva es adoptada por tan solo entre el 5 y el 10 por ciento de los clientes, que poseen entre el 10 y el 15 por ciento de los saldos, las ganancias totales de los préstamos con tarjeta de crédito podrían caer aproximadamente un 30 por ciento si los bancos no toman medidas para mitigar el impacto de la IA (Gráfico 12).

Por supuesto, incluso la adopción por parte del 5 al 10 por ciento de los clientes dista mucho de estar garantizada. Al fin y al cabo, muchas innovaciones en servicios financieros (por ejemplo, el asesoramiento automatizado y las aplicaciones de gestión financiera personal) han experimentado una adopción relativamente lenta, y la inercia del cliente persiste en el mercado.

Web <2025>
<GBAR-Capítulo 2>
Anexo 12 de <23>

Si los bancos no hacen nada para mitigar el impacto de la IA, los fondos de inversión podrían disminuir.

Impacto potencial de la IA en las carteras de protección bancaria, por región y producto,¹ %



1. Los fondos de beneficios después de impuestos según el escenario B2, el escenario central, tienen una probabilidad estimada de materializarse en un 30%. El análisis excluye los ingresos de los mercados de capitales y la banca de inversión.

²Incluye grandes corporaciones no financieras.

³Incluye pagos minoristas nacionales y compras transfronterizas.

Excluye los préstamos y depósitos de gestores de patrimonio y activos.

Fuente: McKinsey Panorama—Global Banking Pools; S&P Global

El sistema bancario, incluso después de décadas de menor fricción gracias a la digitalización, sigue siendo vulnerable. Dicho esto, creemos que la IA con agentes probablemente generará herramientas lo suficientemente potentes y fluidas como para impulsar su adopción por parte de los consumidores con el tiempo.

De hecho, muchas tecnologías anteriores en los servicios financieros se han generalizado. La banca digital es la norma y la banca móvil es el canal dominante, como analizaremos con más detalle en el tercer capítulo de este informe. La transición digital fue impulsada por los bancos, pero también por la demanda, ya que las expectativas de los consumidores cambiaron gracias a las experiencias fluidas en el comercio electrónico y otros ámbitos. Mientras tanto, las billeteras digitales como Apple Pay están ganando popularidad. En 2024, el 48 % de los consumidores estadounidenses afirmó haber utilizado billeteras digitales en los últimos 90 días, frente al 36 % del año anterior.³

Un experimento reciente para facilitar la conversión de saldos regulares de tarjetas de crédito en préstamos a plazos con tasas de interés más bajas ofrece un interesante paralelismo con lo que la IA aplicada podría lograr, quizás a mayor escala. Entre 2017 y 2021, varias entidades importantes emisoras de tarjetas, como American Express⁴⁴ y JPMorgan Chase,⁴⁵ implementaron planes de pago a plazos que permiten a los clientes convertir fácilmente sus saldos regulares en préstamos con tasas de interés más bajas. Estos préstamos se pueden configurar directamente en una aplicación bancaria, lo que contribuye a su atractivo. La reducción de la fricción dio resultados: solo en 2022, los consumidores estadounidenses configuraron cerca de diez millones de planes de pago a plazos, un aumento de aproximadamente el 60 % con respecto al año anterior, con un saldo total de alrededor de 9 mil millones de dólares.⁴⁶ Este crecimiento se debió en gran medida a las tasas de interés mucho más bajas que se ofrecían (alrededor del 5,8 % en promedio para los planes de pago a plazos, en comparación con el 20 % o más para la deuda regular de tarjetas de crédito, incluso para los consumidores con excelente historial crediticio).

Ciertamente, los préstamos a plazos siguen siendo un mercado nicho. En comparación, los saldos de préstamos con tarjeta de crédito en EE. UU. ascendían a cerca de un billón de dólares en octubre de 2025.⁴⁷ Aun así, el hecho de que una menor fricción impulsara a algunos consumidores a probar los préstamos a plazos podría presagiar un éxito similar para la IA aplicada al sector bancario.

Existen maneras de prepararse para esta posible disrupción. Los bancos pioneros están analizando cómo adaptar sus modelos de negocio. Algunos están reforzando sus estrategias dentro del ecosistema para evitar la desintermediación. Otros están probando sus propios agentes de IA de atención al cliente para ayudar a las personas a optimizar sus finanzas, con la esperanza de liderar la disrupción en lugar de esperar a ser víctimas de ella.

Creemos que la IA agentiva probablemente producirá herramientas lo suficientemente potentes y fluidas como para impulsar la adopción por parte del consumidor con el tiempo.

⁴³ "La satisfacción del cliente con las billeteras digitales continúa creciendo a medida que su uso se dispara", JD Power, 22 de marzo de 2024.

⁴⁴ American Express ofrece flexibilidad y opciones a los consumidores a través de programas de préstamos galardonados", comunicado de prensa de American Express, 1 de agosto de 2024.

⁴⁵ "Mi Plan Chase ofrece a los tarjetahabientes flexibilidad de pago durante esta temporada navideña", comunicado de prensa de JPMorgan Chase, 16 de noviembre de 2020.

⁴⁶ El mercado de crédito al consumidor, Oficina de Protección Financiera del Consumidor, octubre de 2023.

⁴⁷ "Préstamos al consumo: Tarjetas de crédito y otros planes rotatorios, todos los bancos comerciales", Banco de la Reserva Federal de San Luis, 10 de octubre de 2025.

Implicaciones para los enfoques de los bancos individuales

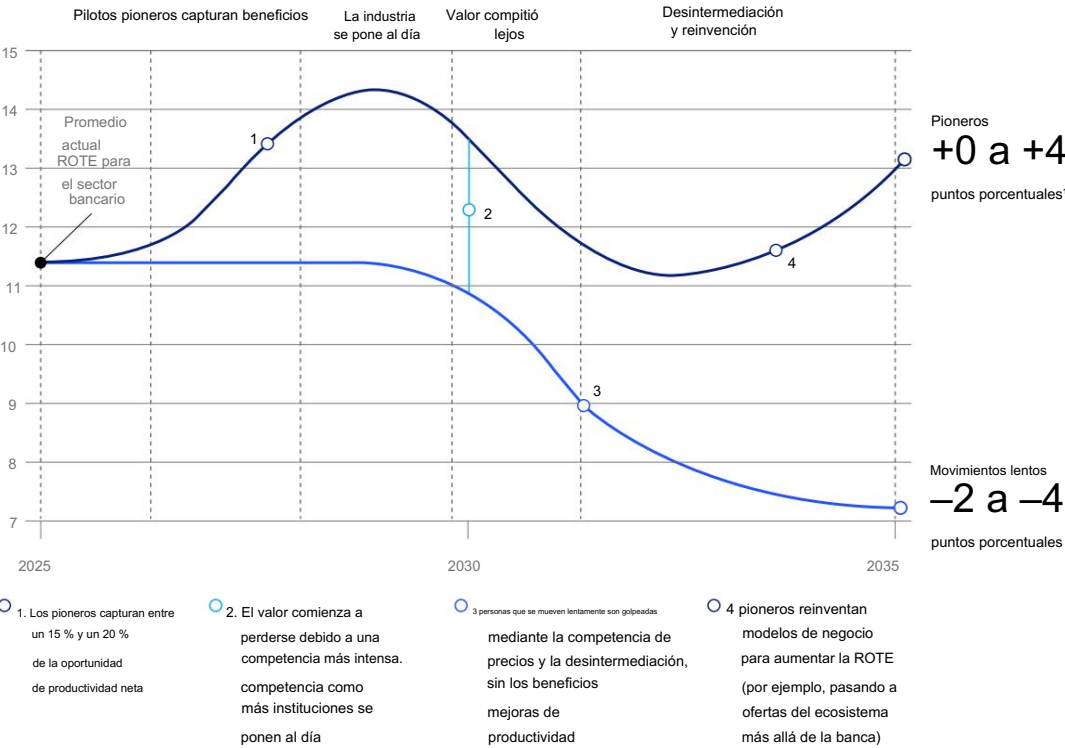
Los resultados de la revolución de la IA aplicada podrían variar considerablemente. Prevemos que los pioneros en IA —aquellos bancos, independientemente de su tamaño, que primero aprovechen la oportunidad de productividad neta del 15 al 20 por ciento en cada mercado— aumentarán significativamente su rentabilidad y obtendrán una ventaja duradera en la cuota de mercado.

Mientras tanto, es probable que las empresas que se adapten lentamente experimenten un declive. En nuestro escenario más probable, las empresas pioneras podrían abrir una brecha significativa en el ROE en comparación con las empresas que se adapten lentamente, obteniendo beneficios de productividad años antes y generando flujo de caja para reinversión (Gráfico 13). Por ejemplo, una brecha de cuatro puntos en el ROE podría resultar en hasta 250 millones de dólares en ganancias anuales adicionales para un banco con 100 mil millones de dólares en activos. Con el tiempo, a medida que otras instituciones alcancen el nivel de las empresas pioneras, la competencia en precios se intensificará y probablemente anulará esas ganancias de productividad. Las empresas que se adapten lentamente se quedarán con una base de costos no competitiva en un mercado transformado, perderán participación de mercado y podrían ser adquiridas. Las empresas pioneras estarán mejor posicionadas para defender su negocio principal y explorar ingresos más allá de la banca, lo que podría [ayudar a mitigar la posible desintermediación y la comoditización](#).

Web <2025>
<GBAR-Capítulo 2>
Anexo 13 de <23>

Se espera que los pioneros de la IA obtengan una ventaja duradera.

Impacto potencial en la rentabilidad del capital tangible (ROTE), por arquetipos bancarios, ilustrativo, %



*La magnitud de las ganancias dependerá de la estructura del mercado local.

En conjunto, ¿dónde se generará y capturará el valor de la IA? En nuestro escenario principal, las reducciones brutas en ciertas categorías de costos podrían alcanzar hasta un 70 %. Sin embargo, se prevé que estos importantes ahorros se vean parcialmente contrarrestados por el aumento de los costos tecnológicos, el incremento del gasto en prevención de fraudes debido a la competencia de los bancos con atacantes cada vez más sofisticados y mayores desembolsos en ciberseguridad. En consecuencia, se espera que el efecto neto en toda la base de costos se diluya hasta un 15 % o un 20 %.

Sin embargo, como ya se mencionó en este informe, estos ahorros no serán sostenibles. Unos pocos bancos pioneros se beneficiarán considerablemente, mejorando su rentabilidad sobre el capital invertido, ganando cuota de mercado y reinventando sus modelos de negocio para protegerse de la desintermediación. Otros experimentarán una disminución neta tanto en su cuota de mercado como en sus beneficios. Las empresas tecnológicas innovadoras y otros agentes disruptores también se beneficiarán, principalmente al impulsar el ahorro en productividad y facilitar la desintermediación.

¿Cuándo transformará la IA el sector bancario?

Para la mayoría de los temas estratégicos, el momento en que se producirá una disrupción importante es al menos tan importante como lo que podría ocurrir exactamente. En el caso de tendencias que evolucionan exponencialmente en lugar de linealmente, las predicciones sobre el momento exacto son especialmente difíciles. No obstante, nuestra proyección principal es que la mayoría de los bancos tendrán dificultades para escalar de proyectos piloto a transformaciones integrales del sector. Unos pocos pioneros lograrán generar valor, mientras que otros fracasarán con grandes costos. Sin embargo, en un plazo de tres a cinco años, un modelo de negocio nativo de IA podría irrumpir y ganar terreno en el mercado, amenazando a las empresas establecidas que no estén preparadas y catalizando una adopción mucho más rápida. Más allá de los próximos cinco a diez años, esperamos ver cambios significativos en la estructura del sector impulsados por la IA.

Creemos que el momento oportuno dependerá de seis factores principales, siendo los dos primeros los más significativos:

— Apoyo regulatorio. Los reguladores supervisarán de cerca el uso de la IA por parte de los bancos para detectar posibles riesgos.

Esto podría perjudicar a los consumidores y ralentizar la adopción de la IA por parte de los bancos. También podría significar que las primeras innovaciones a gran escala provengan de entidades no bancarias, que están sujetas a una regulación menos estricta en muchas jurisdicciones. Dicho esto, numerosos organismos supervisores de todo el mundo han adoptado posturas explícitamente favorables a la IA, como la Autoridad de Conducta Financiera del Reino Unido y la Autoridad Monetaria de Singapur.⁴⁸

— Capacidad de adopción de las entidades tradicionales. Dada la naturaleza altamente regulada del sector bancario, un cambio significativo en el sector requerirá que al menos algunas de las grandes entidades tradicionales adopten la IA a gran escala. Esto llevará tiempo incluso para las instituciones más avanzadas. No obstante, algunos grandes bancos, como JPMorgan Chase, están avanzando con decisión en materia de IA.

— Rapidez disruptiva para llegar al mercado. Es probable que los atacantes desempeñen un papel crucial en la adopción, presionando a las empresas establecidas. Ya se observan algunos indicios. Amazon, por ejemplo, introdujo una función que permite a los clientes comprar artículos no disponibles en Amazon en sitios web de terceros mediante la IA de la compañía. Visa y Mastercard han implementado programas piloto que permiten a los agentes de IA realizar compras en nombre de los usuarios, lo que les permite realizar transacciones sin compartir los números de tarjeta de crédito.

⁴⁸Ryan Browne, "El organismo regulador financiero del Reino Unido se asocia con Nvidia para permitir que los bancos experimenten con la IA", CNBC, 9 de junio de 2025; "MAS

"Lanza Pathfinder para ayudar a las instituciones financieras a adoptar la IA", Fintech News Singapore, 16 de julio de 2025.

⁴⁹Emma Roth, "Amazon ahora puede comprar productos de otros sitios web por ti", The Verge, 3 de abril de 2025.

⁵⁰Tor Constantino, "Mastercard y Visa lanzan agentes de IA para comprar por ti", Forbes, 5 de mayo de 2025.

La capacidad de los bancos (y de la economía global) para implementar la IA a gran escala dependerá de la disponibilidad de centros de datos de terceros, potencia informática y energía.

— Madurez de la tecnología. Algunos argumentan que las capacidades de razonamiento de la IA tal vez nunca sean suficientes para los casos de uso más transformadores y que las alucinaciones probablemente nunca desaparezcan por completo. Sin embargo, la tecnología avanza rápidamente, impulsada por la creciente madurez de la infraestructura fundamental y los importantes avances en la eficiencia del entrenamiento. Por ejemplo, a pesar de la tibia acogida que tuvo GPT-5 cuando se lanzó en agosto de 2025, el modelo es menos propenso a errores que las versiones anteriores: comete errores en el 9,6 % de los casos, frente al 12,9 % de GPT-40, lanzado en mayo de 2024.⁵¹ Además, los modelos con intervención humana han demostrado ser muy eficaces para mitigar los errores de la IA. Incluso suponiendo solo mejoras incrementales, es improbable que la madurez de la tecnología represente un obstáculo.

— Preparación de la infraestructura. La capacidad de los bancos (y de la economía global) para implementar la IA a gran escala dependen de la disponibilidad de centros de datos de terceros, potencia informática y energía.

[El análisis de McKinsey sugiere una demanda global de capacidad de centros de datos](#), podría triplicarse con creces entre 2023 y 2030 e [incrementar la energía de EE. UU.](#) La demanda aumentará en 400 teravatios-hora, lo que representa un incremento aproximado del 7 % en la demanda total de energía en Estados Unidos. El gasto mundial en infraestructura de IA ha aumentado en consonancia, casi duplicándose en el primer semestre de 2024 hasta alcanzar los 47 000 millones de dólares, y se prevé que supere los 200 000 millones de dólares anuales para 2028, según International Data Corporation. Sin embargo, [el suministro de energía podría resultar más complejo](#).

El tiempo necesario para obtener nuevas conexiones eléctricas para los centros de datos en los principales nodos de datos ha ido aumentando, y algunas ubicaciones fuera de Estados Unidos han frenado la construcción de centros de datos en los últimos años principalmente porque carecen de la infraestructura eléctrica para soportarlos.

La demanda de capacidad informática ya está sobrecargando las redes eléctricas y, a pesar de algunas inversiones en energía nuclear y otras fuentes, es posible que la demanda energética no se satisfaga a corto plazo en todas las regiones.

Por supuesto, los continuos avances tecnológicos y la aparición de chips de IA que consumen mucha menos energía podrían aliviar las limitaciones energéticas.

— Confianza del cliente. Los consumidores han adoptado la IA mucho más rápido que las empresas, demostrando su disposición a usarla cuando les aporta beneficios. Sin embargo, en el sector bancario, la adopción de la IA podría resultar más compleja que en otros sectores, ya que los clientes tienen mayores exigencias de confianza en el ámbito financiero que en otras aplicaciones. Los bancos deben actuar con cautela para generar confianza al incorporar la IA a la experiencia del cliente, dado que ya se han observado reacciones negativas ante su uso en entornos de atención al cliente, como los centros de contacto.

La IA podría transformar el sector bancario mucho más rápidamente que lo que lo hicieron internet y la revolución móvil (véase el recuadro “La IA podría remodelar la banca más rápido que la transformación digital”).

⁵¹ Cecily Mauran, “OpenAI dice que GPT-5 alucina menos: ¿qué dicen los datos?”, Mashable, 7 de agosto de 2025.

La IA podría transformar el sector bancario más rápido que la propia transformación digital.

Durante la revolución de la banca digital, la transformación del sector bancario fue gradual. La banca en línea se popularizó en la década de 1990, mientras que la adopción generalizada de los teléfonos inteligentes alrededor de 2010 hizo accesible la banca móvil. Muchas de las empresas disruptivas más exitosas — como Chime, N26, Nubank y Sofi— se fundaron entre 2011 y 2015, pocos años después de la popularización de los teléfonos inteligentes, y tardaron entre cinco y diez años más en consolidarse. Para entonces, el sector bancario también había adoptado un modelo predominantemente digital.

En general, las instituciones más grandes desarrollaron las capacidades digitales más sólidas y mantuvieron una cuota de mercado dominante, coexistiendo a veces con un puñado de Nuevos participantes destacados.

¿Cómo se compararía el impacto de la IA agentiva?

— Velocidad. La IA podría transformar la banca más rápido que la tecnología digital, comprimiendo 20 años de cambios en tan solo cinco o diez. Hasta ahora, la adopción por parte de los consumidores ha sido más rápida. El capital de riesgo se ha movido con mayor celeridad y los líderes del sector se han comprometido rápidamente con grandes inversiones. Dicho esto, la adopción de nuevas tecnologías por parte de los consumidores suele ser generacional, y es posible que los consumidores mayores y con mayor poder adquisitivo tarden bastante en sentirse cómodos utilizando agentes para gestionar sus finanzas.

— Escala. A diferencia de lo digital, que a menudo recompensaba la Para los bancos más grandes, la IA podría crear un panorama más heterogéneo donde la ventaja dependa menos del tamaño y más de la capacidad de implementar nuevas herramientas con rapidez y precisión. Las empresas más exitosas no necesariamente serán los bancos más grandes, sino...

también un puñado de instituciones medianas ágiles y nuevos participantes.

— Rentabilidad. Si bien la revolución digital involucró a quienes adoptaron las tecnologías rápidamente y a quienes lo hicieron con lentitud, los cambios fueron lo suficientemente graduales como para que muchos de estos últimos desarrollaran capacidades digitales suficientemente buenas para seguir siendo competitivos. En consecuencia, la brecha en la rentabilidad entre estos dos grupos, aunque existente, fue relativamente moderada en la mayoría de las regiones. El impacto de la IA podría ser mayor y más rápido, lo que generaría una mayor divergencia en la rentabilidad.

— Nuevos participantes. Al igual que con la ola de empresas digitales pioneras. Las fintechs, una nueva clase de "tecnologías de IA", podrían surgir en los próximos dos o tres años y, con el tiempo, convertirse en intermediarios de confianza en el sector financiero. decisiones. Lo que resulta menos claro es si estas Las empresas coexistirían en gran medida con las empresas ya establecidas o, eventualmente, las desplazarían.

Las claves para desbloquear el valor

Hasta ahora, el impacto de las herramientas de IA de última generación en el sector bancario ha sido desigual. En una [sorprendente paradoja](#), Casi el 80 por ciento de las empresas informan utilizar IA general, pero una proporción similar no reporta un impacto significativo en sus resultados.⁵²

Para aprovechar los beneficios de la IA será necesario combinar la visión empresarial con capacidades tecnológicas avanzadas. Algo que pocos bancos poseen aún. Con el tiempo, el sector podría polarizarse aún más, lo que podría resultar en la adquisición de algunas empresas que se resisten a la innovación. Esta disrupción también ofrece la oportunidad de abordar limitaciones históricas mediante la modernización de los sistemas centrales, la reevaluación de la distribución y la capacitación del personal. La nueva era brinda la oportunidad de superar a las empresas rezagadas aprovechando la IA con rapidez y una ejecución disciplinada y precisa.

⁵² “Aprovechando la ventaja de la IA agentiva”, McKinsey, 13 de junio de 2025.

¿Qué podría salir mal?

Nuestro análisis muestra estos problemas principales que subyacen a los mediocres esfuerzos de muchos bancos en materia de IA:

— Falta de una hoja de ruta estratégica. Muchos bancos se lanzaron a sus primeros casos de uso sin una IA clara.

Suelen basarse en una visión que a menudo copia y pega estudios de caso exitosos del sector. Si estos no son fundamentales para la estrategia de creación de valor de la institución, el retorno de la inversión suele ser mínimo.

— Dejar florecer mil flores. Los casos de uso “verticales”, diseñados para optimizar procesos en funciones o áreas de negocio específicas, a menudo se identifican de abajo hacia arriba en cada función, lo que conduce a una proliferación de microiniciativas en lugar de una verdadera transformación integral.

Los recursos y la atención se dispersan entre demasiadas ideas simultáneamente, lo que deja a las iniciativas estancadas en la fase piloto y sin que lleguen a escalar con éxito.

— Céntrese en la implementación, no en el valor. Muchas organizaciones han lanzado casos de uso “horizontales” para

El uso a nivel empresarial incluye herramientas como copilotos y chatbots, así como soluciones de proveedores. Casi el 70 % de las empresas de la lista Fortune 500, por ejemplo, utilizan Microsoft 365 Copilot. Estas herramientas mejoran considerablemente la productividad en tareas rutinarias y se escalan rápidamente, pero ofrecen beneficios difusos y difíciles de cuantificar.

— El área de negocios no lidera en IA. En muchos bancos, los líderes empresariales históricamente

Las decisiones tecnológicas se delegaron a los departamentos de TI. Esta falta de responsabilidad directa por parte del negocio puede limitar el impacto de la IA.

— Creación insuficiente de capacidad. Los bancos no están cubriendo los casos de uso verticales. Sin una

La reestructuración fundamental de los flujos de trabajo y la capacitación práctica de los empleados hacen que las ventajas de la IA general sean relativamente marginales y su impacto en los resultados, limitado. Para aprovechar todo el potencial de la IA, se requiere más que simplemente integrar agentes en los flujos de trabajo existentes. Se necesita reimaginar esos flujos de trabajo desde cero, con los agentes como elemento central.

Sin un rediseño fundamental de los flujos de trabajo y una formación práctica para los empleados, las ventajas de la IA de última generación tienden a ser relativamente marginales y el impacto final limitado.

¿Por dónde empezar?

En un entorno incierto, los directivos se enfrentan a la difícil tarea de decidir por dónde empezar. Algunos están lanzando importantes programas de inversión, mientras que otros optan por un enfoque más flexible, adoptando herramientas de proveedores. En nuestra opinión, sea cual sea el enfoque, los bancos deben actuar con mayor rapidez: la acción temprana genera valor de opción, permitiendo a las instituciones experimentar, aprender rápidamente de los errores y posicionarse para futuras oportunidades de crecimiento.

Las capacidades fundamentales —como la arquitectura de datos adecuada, el talento, el modelo operativo y la ciberresiliencia— requieren años para desarrollarse. Una vez que el sector alcanza un punto de inflexión, quienes se resistan a la innovación podrían tener dificultades para ponerse al día. Para algunos, un modelo liderado por el proveedor puede ser la opción correcta, especialmente para las instituciones más pequeñas o aquellas centradas en prioridades urgentes como la subsanación regulatoria.

Se prevé que la brecha entre los líderes y los rezagados se amplíe, y que los bancos que integren precisión en sus estrategias de IA mantengan una ventaja. En última instancia, la IA podría ser la herramienta más poderosa para la transformación del sector bancario, pero la tecnología por sí sola no determinará a los ganadores. La adopción por parte de los consumidores, sus expectativas y su disposición al cambio serán igualmente decisivas. El siguiente capítulo analiza cómo los bancos pueden usar la precisión para conquistar al consumidor moderno.

Capítulo 3

El normas de compromiso

Adaptándose a la
banca moderna
consumidor

Los clientes bancarios han evolucionado. Son menos fieles y están más dispuestos a comparar opciones, lo que está transformando el sector de manera fundamental. Este cambio se debe a múltiples tendencias: la modificación de los hábitos de elección de banco por parte de los consumidores, el creciente impacto de la IA en el comportamiento del cliente y las estrategias bancarias, el continuo auge de las finanzas móviles e integradas, y las preferencias distintivas de las generaciones más jóvenes, segmentos clave que ahora están preparados para beneficiarse de la enorme transferencia global de riqueza.

La precisión puede permitir a los bancos atender mejor a este consumidor moderno, menos leal y más digital, que espera experiencias hiperpersonalizadas y recorridos integrados, fluidos y centrados en el dispositivo móvil, como la posibilidad de iniciar una tarea en el móvil y completarla en una sucursal sin tener que explicar el problema de nuevo.

Los bancos que logren adaptarse a estos cambios y ofrecer exactamente lo que los clientes desean estarán bien posicionados para el éxito. Si los bancos tradicionales no responden, podría surgir rápidamente una nueva ola de fintechs de IA para cubrir esa necesidad.

En este capítulo, exploramos las tendencias que impulsan la transformación del consumidor, comenzando con cómo los consumidores eligen su banco, continuando con el impacto de la IA, el auge constante de los dispositivos móviles como principal canal bancario y las diferencias generacionales entre los consumidores. A continuación, analizamos la disrupción que las fintechs nativas digitales están generando en el sector bancario y concluimos con estrategias para que los bancos respondan a estos cambios profundos y conquisten al nuevo consumidor.

La evolución del proceso de decisión del consumidor en la banca

Los clientes bancarios de hoy toman decisiones de compra de forma muy distinta a como lo hacían hace cinco o diez años. Son menos fieles a sus bancos y dan más importancia a los primeros bancos que consideran en su proceso de compra.

Una vez que un consumidor se ha visto impulsado a buscar un producto financiero, comienza el [proceso de decisión del consumidor \(CDJ\)](#). Normalmente comienza con el conjunto inicial de consideración (CIS), o el primer conjunto de bancos en los que piensa el consumidor. A continuación, el consumidor pasa a la evaluación activa, una etapa en la que los bancos

La precisión puede permitir a los
bancos atender mejor al consumidor
moderno, menos leal y más
digital, que espera experiencias
hiperpersonalizadas y recorridos
integrados, fluidos y centrados en el dispositivo móvil.

Se pueden añadir o eliminar. El proceso también puede incluir un ciclo de fidelización, en el que los clientes compran nuevos productos de su banco sin considerar otras alternativas, aunque esto es mucho menos probable hoy en día.

Las encuestas de McKinsey realizadas en 2018 y 2025 revelan el alcance de estos cambios (Gráfico 14).

En el caso de las cuentas corrientes, las compras procedentes del ICS aumentaron del 60 por ciento al 77 por ciento. La evaluación activa también cobró importancia. Por el contrario, los consumidores ahora son mucho menos propensos a ser leales a su proveedor actual al solicitar una nueva cuenta corriente, y el ciclo de lealtad representa solo el 4 por ciento de las compras, frente al 25 por ciento en 2018.

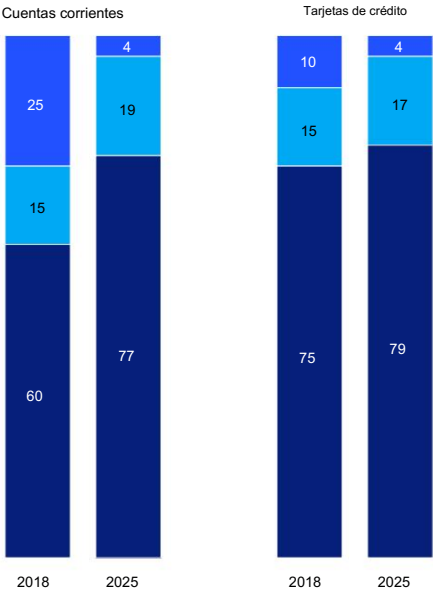
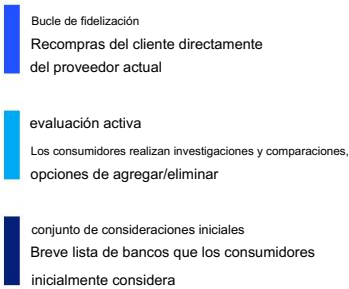
Las tarjetas de crédito mostraron una tendencia similar. La disminución de la influencia del programa de fidelización en las tarjetas de crédito es particularmente notable, dado que estas suelen ser un producto que los bancos intentan vender a sus clientes habituales.

Nuevos tipos de negocios, como agregadores, plataformas de IA de última generación, intermediarios y proveedores de financiación integrada, están alterando aún más el proceso de decisión del consumidor, exacerbando la disminución de la fidelidad.

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
~~Anexo 14~~ de <23>

Los consumidores rara vez compran en su propio banco sin sopesar otras opciones.

Porcentaje de aperturas de cuentas en EE. UU. decididas en cada etapa del proceso de decisión del consumidor, %



Fuente: Encuesta de McKinsey sobre el recorrido de decisión del consumidor en el sector bancario, mayo de 2025 (cuentas corrientes, n = 2954; tarjetas de crédito, n = 3168); McKinsey Banking Encuesta sobre el proceso de decisión del consumidor, septiembre-octubre de 2018 (n = valores no disponibles)

¿Qué pueden hacer los bancos para contrarrestar estas tendencias? Una estrategia clave es acceder a un mayor número de sistemas de información corporativa (SIC) de los consumidores. Los bancos con más probabilidades de lograrlo suelen destacar en cuatro áreas clave:

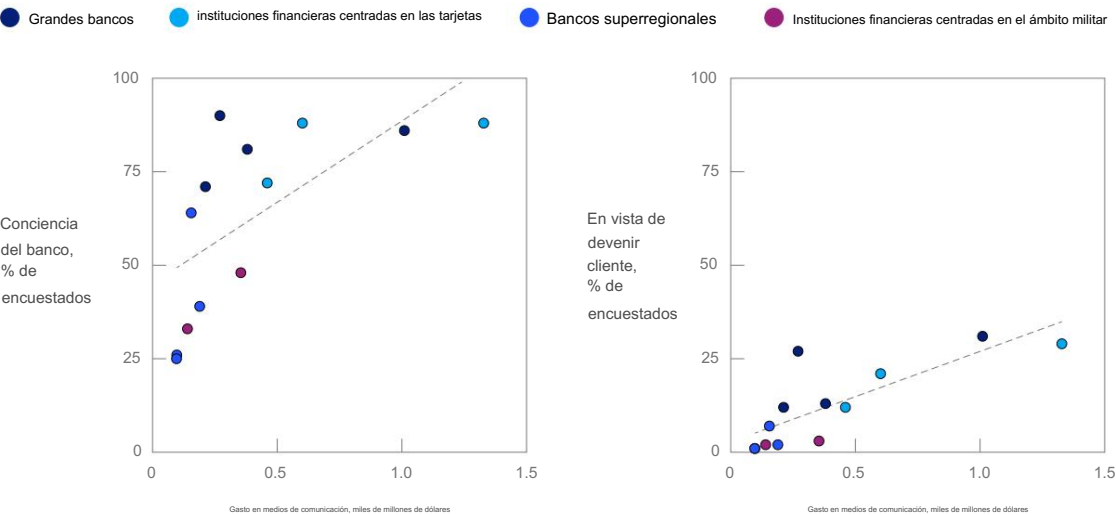
— Lograr un alto nivel de conocimiento de marca. Los competidores más grandes, que tienen la mayor inversión en marketing. La visibilidad y la escala necesaria para comprometerse con inversiones sustanciales en marketing han cobrado gran relevancia en el ICS. Los datos indican que las marcas que invierten más en medios tienden a lograr mayor conocimiento de marca y consideración (Gráfico 15). Si bien la escala es importante, también lo es un conocimiento de marca segmentado con precisión: invertir en medios donde genere el mayor impacto y utilizar la presencia física en mercados donde la visibilidad impulsa la consideración. Por ejemplo, aunque el número de sucursales está disminuyendo en la mayoría de los mercados, algunos bancos en Estados Unidos están abriendo más, lo que puede contribuir a aumentar el conocimiento de marca y la presencia en la mente del cliente.

— Impulsar la acción mediante el boca a boca dirigido con precisión. Recomendaciones de boca en boca. son el principal motivo para abrir una cuenta corriente o una tarjeta de crédito; el 21 por ciento de los compradores de tarjetas eligen una tarjeta recomendada por familiares o amigos, según la encuesta CDJ de 2025. Esta promoción natural ha sido clave para el éxito de muchas fintechs, como Cash App, Revolut y Wise, que suelen reforzar este efecto con programas de referidos. Los bancos pueden usar la precisión para potenciar el boca a boca mediante programas de referidos basados en datos y dirigiéndose a las generaciones más jóvenes, especialmente a la Generación Z, para quienes la influencia del boca a boca es particularmente fuerte.

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo <15> de <23>
Anexo 15

Un elevado gasto en medios de comunicación se correlaciona con un alto nivel de conocimiento y consideración.

Conocimiento y consideración del cliente frente al gasto en medios para determinados bancos estadounidenses¹



¹ Gasto en medios para el año finalizado en marzo de 2025; incluye anuncios gráficos y de búsqueda en Internet, video en línea, publicidad exterior, redes sociales de pago, prensa escrita, podcasts, radio, servicios de streaming y televisión; excluye correo directo y afines.
Fuente: Kantar; Encuesta de McKinsey sobre el recorrido de decisión del consumidor bancario, mayo de 2025; Pathmatics

Más de la mitad de los consumidores ya utilizan herramientas de IA de última generación y están deseosos de que los bancos también ofrezcan dichas herramientas.

— Alinear los mensajes con precisión con los puntos de contacto. El éxito en el CDJ también depende de asegurar que las comunicaciones del banco refuercen los beneficios más relevantes en los momentos específicos del proceso de decisión donde los clientes interactúan con la marca. En el caso de la apertura de cuentas corrientes en EE. UU., por ejemplo, los encuestados indicaron que poder reunirse con un asesor bancario en persona en una sucursal era el segundo factor más importante a la hora de elegir un banco, solo superado por una amplia variedad de productos.

— Impulsar la preferencia mediante la primacía. Ser el banco principal del consumidor (es decir, el banco

El hecho de que un banco concentre la mayor parte de sus fondos o esté asociado con la mayoría de sus transacciones de pago aumenta entre tres y cuatro veces la probabilidad de que un competidor sea incluido en el Sistema Integrado de Atención al Cliente (SIC) para la adquisición de otros productos, y duplica la probabilidad de que realice ventas cruzadas.⁵³ Por lo tanto, la primacía sigue siendo la piedra angular de la rentabilidad de la banca minorista para la mayoría de los bancos. La precisión implica comprender qué productos de entrada tienen más probabilidades de generar primacía para cada cliente. Si bien una cuenta corriente es el punto de entrada a la primacía en más del 60 % de los casos, ya no es el único.

Alrededor del 40 % de los consumidores iniciaron su relación con su banco principal a través de otro producto, generalmente una tarjeta de crédito o una cuenta de ahorros. En un cambio notable, cada vez más consumidores están desvinculando su cuenta de depósito de nómina de su cuenta principal, optando por configurar transferencias recurrentes de su banco tradicional a una fintech que ofrece una mejor experiencia digital.

A continuación, exploramos cómo la IA está cambiando tanto el comportamiento del consumidor como las respuestas de los bancos.

Clientes bancarios e IA

Los consumidores están adoptando rápidamente la IA de última generación para tareas financieras, y la mayoría espera que sus bancos les proporcionen dichas herramientas, lo que convierte las capacidades de la IA en un factor clave para el cambio de comportamiento.

Los clientes utilizan IA de última generación y quieren más.

Más de la mitad de los consumidores ya utilizan herramientas de IA, y muchos confían en modelos como ChatGPT para gestionar sus finanzas. Sin embargo, desean que los bancos también ofrezcan estas herramientas: la mayoría de los usuarios querría que su banco principal ofreciera soluciones de IA, y casi todos afirman que se cambiarían a otro proveedor si su banco actual no se adaptara a esta tendencia.

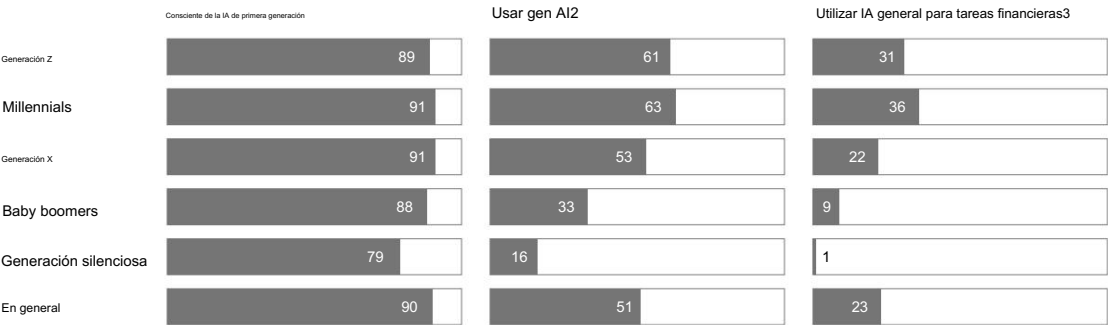
⁵³Encuesta de McKinsey sobre el recorrido de decisión del consumidor bancario, mayo de 2025.

Cambio tecnológico. Nuestra encuesta global de 2025 sobre el uso de la IA general en la banca, que consultó a más de 30 000 consumidores en siete países, reveló que el 51 % de los consumidores utiliza la IA general, y el 23 % la utiliza para actividades bancarias o financieras (Gráfico 16). Entre los usuarios de IA general que abrieron una nueva cuenta bancaria en los últimos dos años, el 32 % la utilizó para elegir un banco.

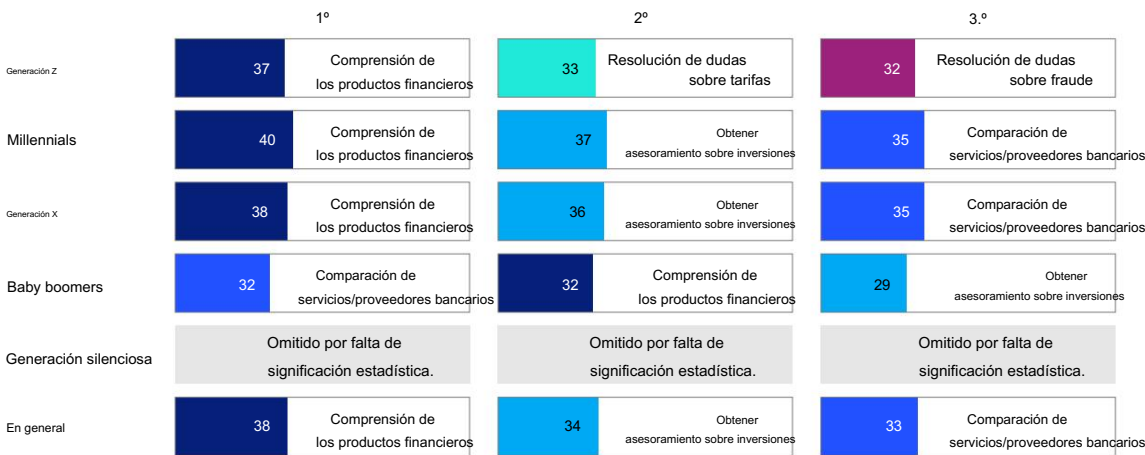
Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo <16> de <23>

Más de la mitad de la Generación Z, los millennials y la Generación X utilizan inteligencia artificial.

Conocimiento y adopción de la IA generacional, por generación, % de encuestados



Los 3 principales usos financieros de la IA general, por generación, %



1 Cuando se les preguntó "¿Cuál es su conocimiento/uso de las herramientas de IA general?", los encuestados que seleccionaron "He oído hablar de ellas pero no las uso", "Las uso ocasionalmente" o "Las uso con frecuencia".

2 Cuando se les preguntó "¿Cuál es su conocimiento/uso de las herramientas de IA general?", los encuestados que seleccionaron "Las uso ocasionalmente" o "Las uso con frecuencia". Las respuestas se limitaron a personas que afirmaron utilizar herramientas de IA al menos ocasionalmente.

3 Cuando se les preguntó "¿Con qué frecuencia utiliza herramientas de IA para actividades bancarias o financieras?", los encuestados que seleccionaron "Muy frecuentemente (una vez a la semana o más)" u "Ocasionalmente (una o dos veces al mes)".

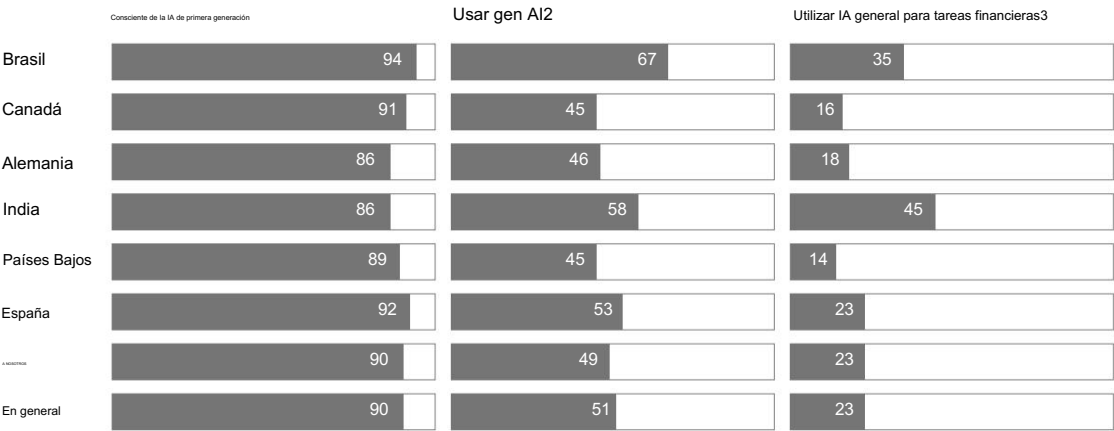
Fuente: Encuesta anual de McKinsey sobre banca global, mayo de 2025 (n = 30.021)

Las economías en desarrollo, como Brasil e India, utilizan más la IA general en el sector bancario que los mercados desarrollados, como los Países Bajos y Canadá (Gráfico 17). Esto se debe, en parte, a las diferencias generacionales en la adopción de la IA general.

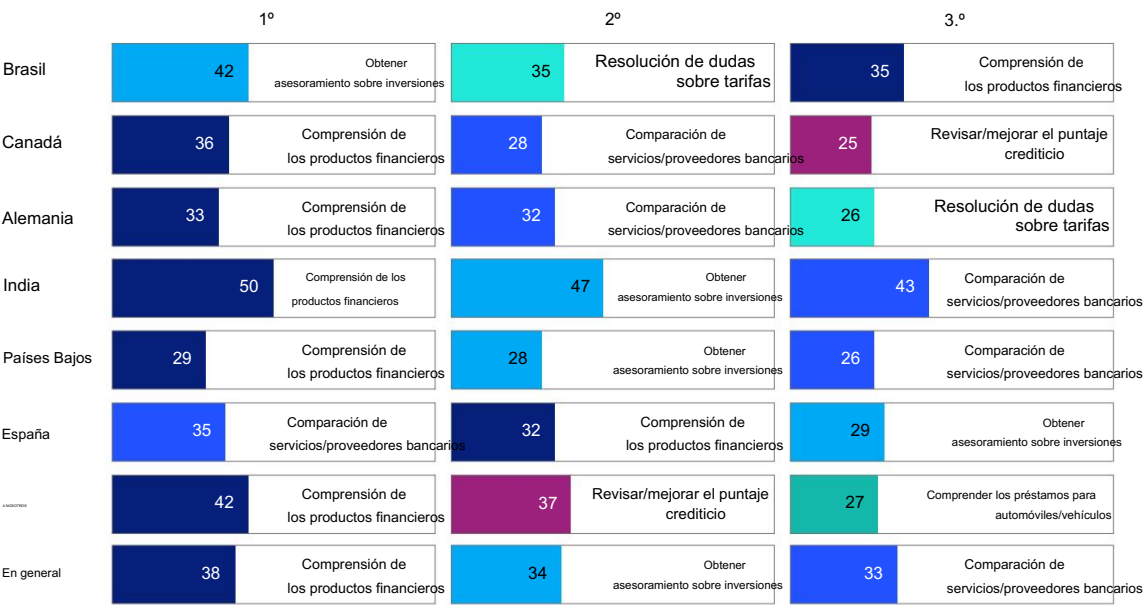
Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo <17> de <23>
Anexo 17

El uso de la IA general varía geográficamente, especialmente para tareas financieras.

Conocimiento y adopción de la IA general, por país, % de encuestados



Los 3 principales usos financieros de la IA general, por país, %



1 Cuando se les preguntó “¿Cuál es su conocimiento/uso de las herramientas de IA general?”, los encuestados que seleccionaron “He oído hablar de ellas pero no las uso”, “Las uso ocasionalmente” o “Las uso con frecuencia”.

2 Cuando se les preguntó “¿Cuál es su conocimiento/uso de las herramientas de IA general?”, los encuestados que seleccionaron “Las uso ocasionalmente” o “Las uso con frecuencia”.

Las respuestas se limitaron a personas que afirmaron utilizar herramientas de IA al menos ocasionalmente.

3 Cuando se les preguntó “¿Con qué frecuencia utiliza herramientas de IA para actividades bancarias o financieras?”, los encuestados que seleccionaron “Muy frecuentemente (una vez a la semana o más)” u “Ocasionalmente (una o dos veces al mes)”.

Fuente: Encuesta anual de McKinsey sobre banca global, mayo de 2025 (n = 30.021)

Los clientes desean que su banco haga más con la IA de última generación.

Nuestra investigación muestra que el 62 % de los usuarios de IA de última generación desean que su banco principal ofrezca soluciones de IA. El 44 % de estos usuarios afirma preferir interactuar de inmediato con un agente de voz de IA en lugar de esperar menos de un minuto para hablar con un representante humano. Esta preferencia aumenta al 70 % (el 35 % del total de consumidores) cuando el tiempo de espera alcanza los diez minutos.

También observamos un rápido crecimiento en los clientes que utilizan IA general para asuntos complejos, como la planificación financiera (Gráfico 18).

Casi todos los clientes (97 por ciento) que utilizaron la IA general para ayudar a elegir una nueva cuenta bancaria dicen que la disponibilidad de funciones de IA influiría en su decisión de cambiar de banco en el futuro.

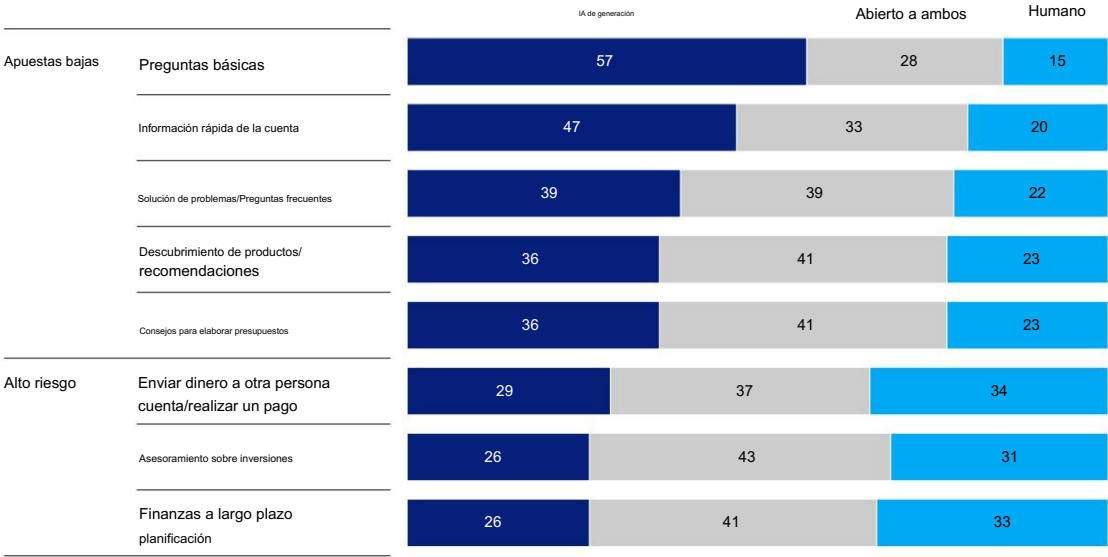
Los bancos que puedan ofrecer las capacidades de IA que sus clientes desean estarán bien posicionados para capitalizar la creciente demanda de servicios e información financiera mejorada.

¿De qué otras maneras está cambiando la IA el comportamiento del consumidor y el negocio de los bancos? Un avance importante es que las búsquedas impulsadas por IA están empezando a responder directamente a más consultas de los consumidores (como "¿Cómo consolido mis préstamos?"). Los consumidores hacen clic en menos enlaces y, si esta tendencia continúa, los bancos no podrán depender de afiliados como NerdWallet y Credit Karma para atraer clientes. En cambio, deberán usar estrategias precisas para garantizar que su propio contenido y ofertas en línea estén optimizados para las búsquedas impulsadas por IA.

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo <18> de <23>
Anexo 18

Muchos usuarios de IA general muestran entusiasmo por utilizarla en el sector bancario.

Preferencia por un asistente de IA general frente a un banquero humano,
%, entre los encuestados que utilizan IA general para tareas financieras (n = 9.813)



Fuente: Encuesta anual de McKinsey sobre banca global, mayo de 2025 (n = 30.021)

McKinsey & Company

Además, la fragmentación del entorno mediático, en el que los servicios de streaming y las redes sociales desempeñan un papel fundamental, implica que los bancos ahora necesitan ofrecer diferentes campañas publicitarias a diferentes plataformas, lo que permite que la compra de medios impulsada por IA encuentre el mensaje adecuado para el cliente adecuado en el momento adecuado.

La prioridad es la experiencia móvil, pero no olvides las interacciones humanas.

El móvil se ha convertido en el canal dominante en la banca, y su papel se acelerará a medida que la inteligencia artificial se integre más en los servicios financieros. Los clientes que interactúan a través del móvil ya aportan un valor significativamente mayor a los bancos, lo que refuerza la importancia estratégica de este canal.

A pesar de la creciente importancia de la tecnología móvil, las sucursales siguen siendo fundamentales en muchas regiones, sobre todo para actividades como la apertura de cuentas corrientes. Si bien las sucursales tienen un papel menos relevante en la mayoría de los países, su importancia constante en mercados como Latinoamérica, Norteamérica y el sur de Europa pone de manifiesto la necesidad de comprender las diferencias regionales y las razones específicas por las que muchos clientes siguen valorando la atención presencial.

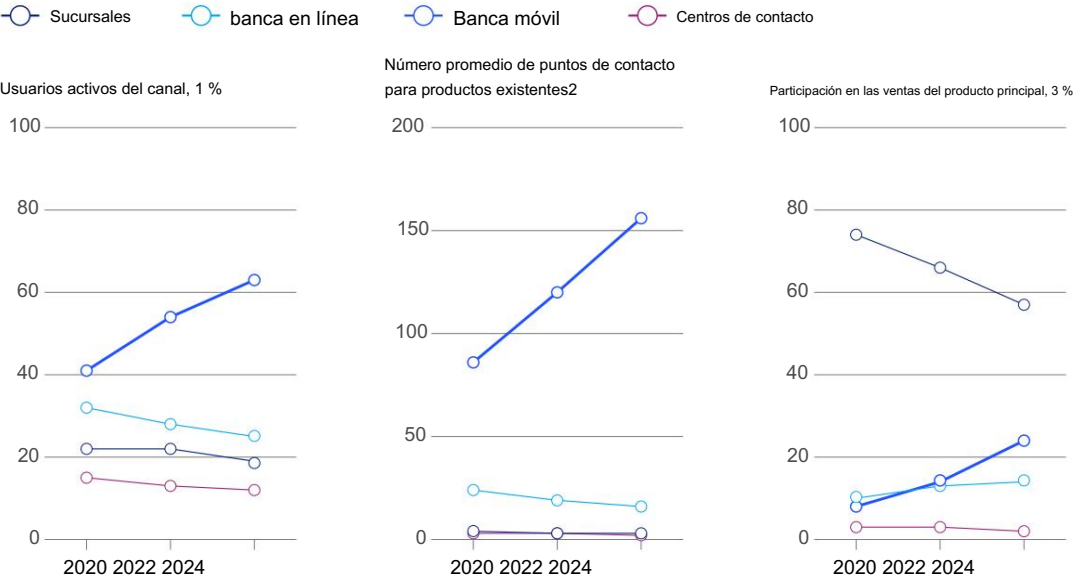
Esta dicotomía exige que las instituciones financieras desarrollen canales integrados con prioridad para dispositivos móviles que conecten fluidamente los servicios digitales y presenciales para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.

Según un estudio de Finalta by McKinsey, la proporción de consumidores que utilizan dispositivos móviles como teléfonos y tabletas para realizar operaciones bancarias aumentó del 41 por ciento en 2020 al 63 por ciento en 2024 (Gráfico 19).

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
ARX0 <19> de <23>

La banca móvil está creciendo rápidamente, mientras que otros canales no.

Métricas globales para usuarios activos, actividad y participación en las ventas de productos principales a través de los canales bancarios



1 Porcentaje de clientes activos que han utilizado el canal indicado en los últimos 90 días.
2. Para sucursales: número promedio de transacciones (como pagos, depósitos o retiros) realizadas anualmente en una sucursal por clientes activos, excluyendo la apertura de cuentas. Para banca en línea: número promedio de accesos totales anuales a la banca en línea realizados por clientes activos. Para banca móvil: número total de accesos móviles anuales realizados por clientes activos. Para centros de atención telefónica: número promedio de llamadas entrantes anuales de clientes activos.
3. Ventas de productos principales (apertura de cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos personales, hipotecas y pólizas de seguros no de vida) como porcentaje de las ventas totales de productos en cada canal.
Fuente: Finalta de McKinsey

Los consumidores que utilizan dispositivos móviles generan mucho más valor para los bancos que aquellos que no los utilizan. En algunos mercados, generan el doble de ingresos. Además, suelen tener una mayor variedad de productos bancarios y tasas de retención más altas. A medida que la IA se generaliza, es probable que el dominio de los dispositivos móviles se acelere, gracias a sus funciones de seguridad nativas, como el reconocimiento de voz y facial.

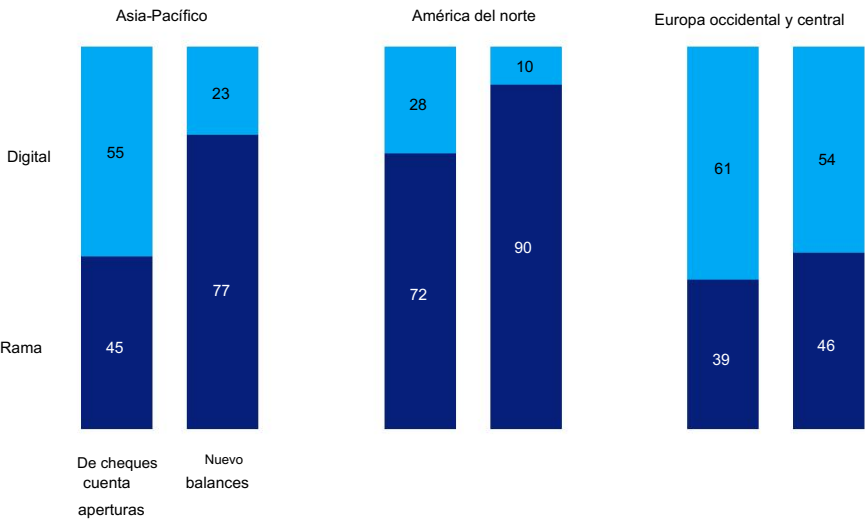
A pesar del rápido crecimiento de los canales digitales, las sucursales físicas siguen desempeñando un papel fundamental en muchos mercados. Continúan siendo clave para influir en las decisiones de los clientes: los grandes bancos compiten por visibilidad mediante ubicaciones estratégicas para atraer a clientes de alto poder adquisitivo, mientras que los bancos más pequeños consolidan su presencia local para establecer una sólida base en la comunidad. En Norteamérica, las sucursales representaron el 72 % de las aperturas de cuentas corrientes y el 90 % de los nuevos saldos en 2024 (Gráfico 20), lo que subraya su importancia para la preferencia del cliente. En otras regiones, como Asia-Pacífico y Europa, las sucursales tienen una presencia menos dominante que en Norteamérica, pero aún representan una proporción significativa de las aperturas de cuentas y los nuevos saldos.

¿Por qué siguen siendo importantes las sucursales? Los consumidores suelen recurrir a ellas para hitos importantes y ventas complejas. Aprecian tener con quién hablar durante transacciones complicadas, impredecibles o emocionalmente intensas, como la planificación financiera o la solicitud de una hipoteca. A menudo, los clientes inician un proceso en la aplicación móvil y luego contactan con un asesor bancario para obtener orientación o tranquilidad. Por ello, es fundamental integrar las experiencias móviles, en sucursal y en el centro de atención telefónica para que los consumidores puedan transitar sin problemas entre lo digital y lo humano.

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo <20> de <23>
Anexo 20

Las sucursales siguen desempeñando un papel importante en la apertura de cuentas.

Composición de ventas de cuentas corrientes¹ y composición de nuevos saldos² por región, 2024, %



1 Porcentaje de aperturas de cuentas corrientes en el canal dado en 2024 del total de aperturas de cuentas corrientes de ese año.
2 Porcentaje de nuevos saldos (saldos añadidos a una cuenta corriente durante el primer año de apertura) que llegan al banco a través del canal indicado.
Fuente: Finalta de McKinsey

Puntos de contacto asistidos. El asesoramiento personalizado también puede ofrecerse eficazmente a través de canales remotos, que están proliferando en mercados con baja densidad de sucursales pero con una fuerte demanda de interacción humana, como los países nórdicos.

Diferencias generacionales: Adaptarse a las necesidades cambiantes

La generación Z y los millennials, que están destinados a dominar la futura base de clientes, traen consigo un conjunto de expectativas y comportamientos fundamentalmente diferentes a los de las generaciones mayores (Gráfico 21).

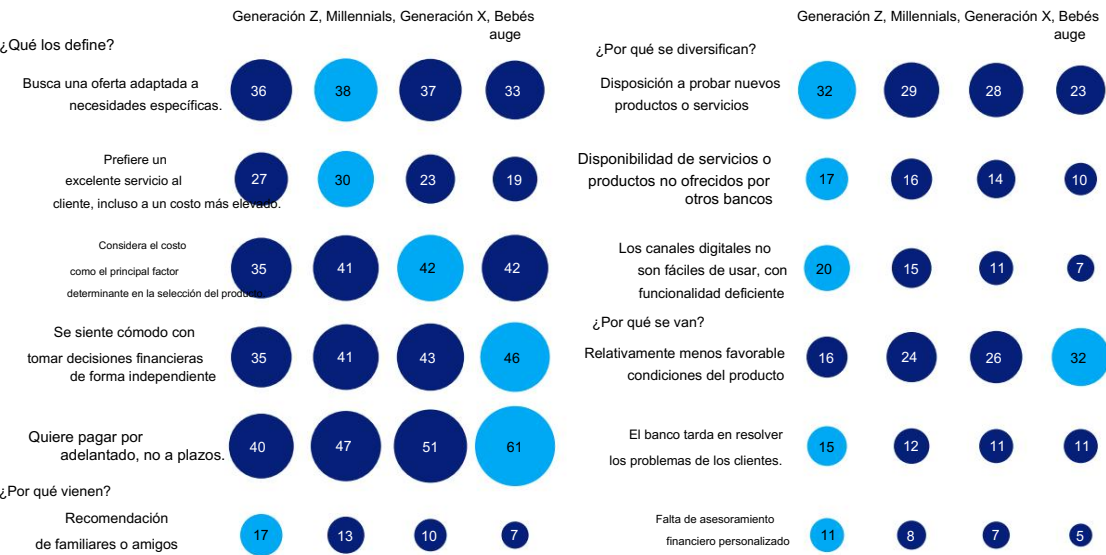
Estas diferencias incluyen:

- La generación X y los baby boomers son más propensos a considerar el costo como el factor principal a la hora de elegir un producto, mientras que la generación Z y los millennials tienden a preferir un excelente servicio al cliente, incluso si eso implica un mayor costo.
- La generación Z y los millennials se sienten menos cómodos que las generaciones mayores al tomar decisiones
Toman decisiones financieras de forma independiente, por lo que podrían estar más abiertos a la orientación personal o a las herramientas para la toma de decisiones.

Web <2025>
<GBAR Capítulo 3>
Anexo 21 de <23>

Los clientes bancarios muestran diferencias generacionales en sus puntos de vista.

Opiniones de los clientes bancarios en Europa Occidental, por generación, % de encuestados



Fuente: Encuesta de McKinsey sobre banca minorista, 2023 (n = 18.129); Panorama de McKinsey

McKinsey & Company

— Las generaciones más jóvenes están más abiertas a probar nuevos productos y servicios y son más propensas a cambiar de proveedor para obtener servicios que no ofrece su banco actual.

El 20 % de la Generación Z y el 15 % de los millennials abandonarían un banco si sus canales digitales no fueran fáciles de usar o tuvieran un funcionamiento deficiente, un porcentaje mayor que el de las generaciones anteriores. Estas últimas son más propensas a cambiar de banco debido a condiciones menos favorables del producto.

— Las generaciones más jóvenes muestran un alto nivel de interés en adquirir productos y servicios que van más allá de la banca tradicional, abarcando áreas como la administración de propiedades, aplicaciones de inversión y préstamos para mejoras del hogar.

Disrupción digital: Competir con las fintech nativas digitales

Los bancos deberán actuar con rapidez para satisfacer la demanda de los clientes. Sin embargo, los sistemas heredados, la aversión al riesgo y los lentos ciclos de lanzamiento de las entidades tradicionales podrían poner a muchos en desventaja. Algunos bancos ya han perdido clientes. Empresas digitales como Revolut en Europa y Nubank en Latinoamérica han aprovechado la demanda insatisfecha de los consumidores para crecer rápidamente. Revolut cuenta con más de 65 millones de clientes en todo el mundo, mientras que Nubank tiene más de 122 millones en Brasil, México y Colombia, y presta servicios a cerca del 60 % de la población adulta brasileña.

Estas empresas disruptivas han contribuido a redefinir las expectativas de los clientes. Ahora, gracias a sus tecnologías nativas de la nube y sus modelos de desarrollo ágiles, están bien posicionadas para utilizar la IA general y así diferenciar aún más a los bancos de sus clientes. Revolut, por ejemplo, está desarrollando un asistente financiero con IA para 2025 e implementando herramientas de IA automatizadas que gestionan la detección de fraudes, el cumplimiento normativo y la administración de contratos antes de derivar los casos excepcionales a un agente humano. La primera generación de fintechs se basó en la experiencia digital del cliente y el boca a boca para ganar cuota de mercado. La próxima generación se fundamentará en la IA general y automatizada, con operaciones sin intervención humana que ofrecen asesoramiento personalizado, transferencias de dinero autónomas e información en tiempo real.

El mercado estadounidense ha seguido una trayectoria de disrupción fintech algo diferente a la de Europa o Asia.

Si bien la primera oleada de fintechs tuvo dificultades para consolidarse, esa relativa inmunidad parece estar llegando a su fin, ya que los consumidores estadounidenses buscan cada vez más servicios impulsados por IA que las fintechs están bien posicionadas para ofrecer. Los bancos tradicionales deberán ofrecer modelos más eficientes que satisfagan las necesidades de los clientes antes de que lo hagan sus competidores.

Pero incluso si las empresas establecidas no pueden moverse con tanta rapidez, tienen una ventaja que las disruptivas no poseen: la confianza. Las disruptivas deberán ganarse la confianza con el tiempo y generar un fuerte boca a boca para captar más clientes.

Mediante el uso de la IA para potenciar la personalización, los bancos pueden brindar a los clientes acceso a los productos y servicios adecuados en el momento oportuno.

Estrategias para el éxito con el nuevo consumidor

Para tener éxito, los bancos deben adaptarse al cambio en el comportamiento del consumidor. Las siguientes recomendaciones ofrecen estrategias para que los bancos se adapten, crezcan y se ganen la confianza y la lealtad de los consumidores:

- Ganar la preferencia del consumidor. Entrar en el conjunto de opciones iniciales a toda costa aumentando
Aumenta el conocimiento de tu marca y fomenta las recomendaciones de boca en boca. Utiliza todos los canales —desde la creación de marca hasta la presencia física— para forjar una reputación que haga que los clientes quieran elegirte.
- Integrar plenamente el móvil como orquestador de canales. Adoptar una estrategia centrada en el móvil que [reconozca su papel como puerta de entrada para la interacción con el cliente](#). Garantizar que la tecnología móvil se conecte sin problemas con otros canales, como sucursales y centros de contacto, cuando sea necesario para interacciones de alta sensibilidad y carga emocional.
- Integrar la IA en las experiencias personalizadas. [Incorporar la IA en la experiencia del cliente](#), con alta seguridad y establecer medidas de seguridad de privacidad antes de que lo haga la próxima ola de fintechs.

Al potenciar la personalización mediante la IA, los bancos pueden ofrecer a sus clientes acceso a los productos y servicios adecuados en el momento preciso. Tradicionalmente, los bancos clasificaban a sus clientes en categorías amplias, como clase media y clase media-alta, y les proporcionaban productos y experiencias genéricos. En cambio, el futuro se caracterizará por la precisión: la adaptación de productos, servicios y riesgos a los perfiles individuales de cada cliente, mediante el uso de datos para pasar de la segmentación a la microsegmentación y, finalmente, a un segmento de clientes único.

Un buen ejemplo de la precisión como factor diferenciador es un caso histórico: la exitosa entrada de Capital One al mercado estadounidense de tarjetas de crédito hace décadas. Al aplicar análisis avanzados para personalizar el diseño de productos y los criterios de riesgo, Capital One se dirigió a clientes desatendidos, ganó cuota de mercado rápidamente y obtuvo una ventaja competitiva. Hoy, el banco sigue liderando con la personalización basada en datos, utilizando inteligencia artificial y tecnologías en la nube para perfeccionar su oferta y fortalecer las experiencias digitales.

Patrones similares se han observado en las telecomunicaciones, donde los proveedores que pasaron de una segmentación amplia a ofertas individualizadas transformaron la competencia. La banca, con sus múltiples herramientas de personalización, incluida la gestión de riesgos, tiene un potencial aún mayor para convertir la precisión en una ventaja a largo plazo. Con estas herramientas de precisión, los bancos pueden ofrecer productos y servicios más adaptados a los clientes adecuados en el momento oportuno, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente, una posición de liderazgo y una mayor rentabilidad.

Por ejemplo, los bancos pueden recopilar información de múltiples fuentes de datos —como cuentas propias, historiales de transacciones y cuentas con otros proveedores financieros— para detectar indicios sutiles de cambios importantes en la vida de cada cliente. Posteriormente, pueden usar inteligencia artificial para interpretar estas señales en tiempo real y así no solo identificar riesgos conductuales, sino también crear una experiencia personalizada para cada cliente, lo que permite ofrecerle ofertas y comunicaciones hiperpersonalizadas.

Hoy en día, gracias a las herramientas de IA, los bancos que implementan precisión en la mensajería, la segmentación, la sincronización y la presencia en los canales captarán la atención de los consumidores desde el principio, mientras que aquellos que dependen de la escala o de campañas genéricas corren el riesgo de quedarse atrás.

La próxima etapa de crecimiento del sector bancario no se basará en la escala, sino en la precisión. Los líderes que integren la precisión en sus estrategias de tecnología, interacción con el cliente, asignación de capital y fusiones y adquisiciones obtendrán grandes beneficios, mientras que quienes se resistan al cambio y se aferren a las viejas estrategias corren el riesgo de fracasar.

En esta nueva era, la precisión no es solo una estrategia, sino la clave para un crecimiento rentable. Si los bancos saben aprovechar las herramientas de precisión, la enorme brecha de valoración del sector podrá empezar a cerrarse, lo que generará un verdadero valor para aquellos bancos que lo hagan bien.

Contactos

Autores

[Darío Imregun](#)

Socio, Boston

darius_imregun@mckinsey.com

[Ido Segev](#)

Socio principal, Boston

ido_segev@mckinsey.com

[Jon Steitz](#)

Socio principal, Área de la

Bahía jonathan_steitz@mckinsey.com

[Klaus Dallerup](#)

Socio principal, Copenhague

klaus_dallerup@mckinsey.com

[Marti Riba](#)

Socio, Barcelona

marti_riba@mckinsey.com

[Miklós Dietz](#)

Socio principal, Vancouver

miklos_dietz@mckinsey.com

[Pradip Patiath](#)

Socio principal, Miami

pradip_patiath@mckinsey.com

[Saptarshi Ganguly](#)

Socio principal, Boston

saptarshi_ganguly@mckinsey.com

[Michael Kirchner](#)

Socio asociado, Nueva York

michael_kirchner@mckinsey.com

[Suhas Gudhe](#)

Socio asociado, Miami

suhas_gudhe@mckinsey.com

[Valeria Laszlo](#)

Líder sénior de activos de Panorama, Budapest

valeria_laszlo@mckinsey.com

contactos de liderazgo regional

Asia

[Renny Thomas](#)

Socio principal, Mumbai

renny_thomas@mckinsey.com

Europa, Oriente Medio y África

[Stephanie Hauser](#)

Socia principal, Londres

stephanie_hauser@mckinsey.com

América Latina

[Felipe Villarreal](#)

Socio principal, Ciudad de

Panamá felipe_villarreal@mckinsey.com

América del norte

[Ishaan Seth](#)

Socio principal, Nueva

York ishaan_seth@mckinsey.com

Expresiones de gratitud

Los autores desean agradecer a los siguientes colegas por sus contribuciones a este informe:

Socios y socios principales

Amit Garg, Dan Williams, David Remley, Federico Berruti, Felicia Tan, Felipe Costa, Felipe Villarreal, Fernando Ferrari-Haines, Fuad Faridi, Ishaan Seth, James Kaplan, Javier Martinez Arroyo, Jonathan Godsall, Joydeep Sengupta, Marukel Nunez Maxwell, Max Flötotto, Paul Maia, Renny Thomas, Roberto Marchi, Roger Rudisuli, Stephanie Hauser, Uzayr Jeenah, Vik Sohoni, Vinayak HV, Violet Chung y Vishnu Kamalnath.

colegas de análisis y soluciones

Anubhav Das, Belian Kiss-Borlase, Blanka Koji, Csanad Kortvelyessy, Debopriyo Bhattacharyya, Enrique Briega, Garima Ailawadhi, Istvan Rab, Jay Datesh, Luca Pato, Mayar Abdelaziz, Nurzhan Onashabay, Rauhan Nazir, Sanjana Agarwal, Sergey Khon, Shikha Gupta, Tanuj Sachdeva y Urvashi Jainista.

Equipo de producción

Annie Tan, Anouk Frieden, Eszter Teszarik, Gretal Tang, Julia Shamayskaya, Lisa Kondo, Mark Staples, Matteo Camera, Polina Skladneva, Pomponia Orehoczki, Roberto Truque y Teresa Diviu.

Los autores también desean agradecer a los siguientes analistas y expertos en renta variable bancaria por sus valiosas aportaciones: Brian Foran y John McDonald en Truist Securities; Guy Moszkowski, cofundador de Investigación Autónoma en EE. UU. y ahora en la alta dirección asesor en McKinsey; Mathias Nielsen en Nordea; y Mike Mayo en Wells Fargo Securities.

Este informe fue editado por Jana Zabkova, editora sénior de la oficina de Nueva York, y desarrollado y producido por McKinsey Global Financial.

Equipo de Marketing y Comunicaciones de Servicios:

Matt Cooke

Director de comunicaciones y marketing
matt_cooke@mckinsey.com

Mónica Runggatscher

responsable de relaciones públicas

monica_runggatscher@mckinsey.com

Chris Depin

Coordinador de comunicaciones

chris_depin@mckinsey.com

Esta revisión anual del sector bancario mundial se basa en datos y análisis de [McKinsey Panorama](#). La división de investigación bancaria propia de McKinsey, así como la experiencia de clientes y profesionales de todo el mundo.

Agradecemos sus comentarios sobre esta investigación en fs_external_relations@mckinsey.com.

McKinsey & Company

Octubre de 2025

Copyright © 2025 McKinsey & Company. Todos los derechos reservados.

[McKinsey.com](https://www.mckinsey.com)

 [@McKinsey](https://twitter.com/McKinsey)

 [@McKinsey](https://www.facebook.com/McKinsey)

 [@McKinsey](https://www.linkedin.com/company/McKinsey)

Esta publicación no debe utilizarse como base para negociar con acciones de ninguna empresa ni para realizar ninguna otra transacción financiera compleja o significativa sin consultar a asesores profesionales adecuados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser copiada o redistribuida de ninguna forma sin el consentimiento previo por escrito de McKinsey & Company.