

# RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA IA EN UN ENTORNO GLOBAL MÁS COMPLEJO

JUNIO 2026



**INSTITUTO ESPAÑOL  
DE ANALISTAS** DESDE 1965  
FUNDACIÓN





# RETOS Y OPORTUNIDADES DE LA IA EN UN ENTORNO GLOBAL MÁS COMPLEJO

Esta nota está basada en las intervenciones de Lola Solana, Presidenta del Instituto Español de Analistas, Bárbara Navarro, Carlos Contreras, Félix Sánchez (EY), Jaime Cifuentes (Moeve), Alberto Ruiz (Acerinox) y Pedro Garnica (Alantra) con ocasión del debate celebrado en la sede de EY en Madrid el día 26 de mayo de 2026 bajo el título de "Oportunidades de la Inteligencia Artificial para el análisis financiero, económico y de empresas".

ISBN: 978-84-09-87748-5

Edita: Instituto Español de Analistas

# **Retos y oportunidades de la IA en un entorno global más complejo**

## **Contexto**

La inteligencia artificial, las oportunidades que trae consigo y los retos que suscita están presentes en todas las conversaciones. Por ello, el Instituto Español de Analistas no podía sustraerse a un debate tan trascendente.

Estamos todavía en las primeras etapas del desarrollo de la IA y apenas alcanzamos a vislumbrar sus efectos, pero ya sabemos que su capacidad de mejorar la eficiencia de los procesos internos de las compañías, de uso masivo de datos y de generación de todo tipo de contenidos supera las expectativas más optimistas que pudimos tener hace no tanto tiempo.

La disrupción a la que nos enfrentamos se compara ya con las grandes "revoluciones" de la historia: en el neolítico, la revolución industrial y el surgimiento de internet y sabemos que todas las actividades y los modelos de negocio de las compañías van a resultar afectados.

Los mercados y los inversores conocen ese gran potencial y, desde hace tiempo, y a pesar del contexto incierto en el que nos encontramos en el ámbito geopolítico, siguen apostando por las principales compañías relacionadas con el desarrollo de la inteligencia artificial aun sabiendo que, al final del camino, habrá ganadores y perdedores, como ocurre siempre.

Al margen del desarrollo de la propia tecnología, y de las fases sucesivas que vamos atravesando desde sus primeros pasos hasta la inteligencia artificial "agéntica" en la que hoy nos encontramos, a la espera de una inteligencia artificial compleja, que partirá del trabajo conjunto de "redes de agentes", sabemos también que existen muchas otras que tienen que suceder en el ámbito de las

infraestructuras, como la construcción de grandes centros de datos y la garantía de suministro de enormes cantidades de energía.

Son muchos los sectores implicados, y por eso hemos tratado de abordarlos en forma transversal, contando con un panel de expertos procedentes de distintos sectores.

Las compañías también deben prepararse para esta nueva etapa, comenzando por una gobernanza capaz de gestionar adecuadamente los nuevos retos y riesgos, e introducir también los cambios operativos y en los modos de trabajo que les permitan capturar las grandes oportunidades de mejora de la eficiencia y productividad de sus empresas.

Esto exigirá la realización de inversiones de una magnitud inimaginable lo que hace todavía más urgente la mejora de los mercados de capital europeos, elemento imprescindible para la financiación de estas nuevas necesidades.

Los analistas no pueden ser ajenos a esta transformación y, como todos los demás actores económicos, deberán adaptar su forma de trabajar para aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrece la nueva tecnología.

Los analistas, estamos seguros, no serán sustituidos por la inteligencia artificial sino por otros analistas que utilicen mejor las capacidades de la inteligencia artificial.

No podemos, por otra parte, dejar de ser conscientes de los retos que presenta la inteligencia artificial.

La ciberseguridad, no cabe duda, no volverá a ser la misma, ni las amenazas tecnológicas tampoco, y no podemos desconocer sus efectos potenciales sobre las sociedades en su conjunto y también sobre el empleo, pero creo que debemos encarar la nueva etapa con optimismo, como lo están haciendo los mercados de capital, confiando en que, como siempre ha ocurrido en la historia, una vez que superemos las incertidumbres de la transición, descubriremos

oportunidades y negocios que hasta ahora nos habrían parecido irrealizables.

La inteligencia artificial explica también parte de las tensiones geopolíticas en las que vivimos pues los minerales raros, las fuentes de energía y las capacidades tecnológicas asumen una importancia no ya tan solo estratégica, sino fundamental.

Europa, como en tantas otras materias, ha advertido tarde las nuevas tendencias y corre el riesgo de quedarse atrás y esta vez quien pierda el tren de la transformación económica que vendrá de la mano de la inteligencia artificial tendrá muchas dificultades para subirse al tren del futuro.

Esperemos que nuestras autoridades, en Europa y en España, sepan estar a la altura de los retos y las oportunidades que trae este futuro que ya está aquí.

## **Una disrupción sin precedentes que exigirá enormes inversiones**

La IA representa ya una de las grandes revoluciones tecnológicas de la historia de la humanidad.

Para aprovechar plenamente las oportunidades que trae consigo, además de los elementos de software se plantea un reto de gran escala también en el ámbito puramente físico y requiere una enorme inversión en la construcción de centros de datos, el abastecimiento de energía, el tendido de fibra óptica, el desarrollo de equipos de refrigeración y serán necesarias mayores inversiones en infraestructura a medida que sus usos vayan aumentando.

Por ejemplo, cuando se desarrolle la computación cuántica la demanda de agua y energía será aún mayor que la que hoy se precisa.

No se trata sólo de la IA. La disrupción que anticipamos sumará la computación cuántica y también la revolución en la robótica

humanoide de un modo que no sólo afectará a la prestación de servicios sino también a la producción industrial.

En definitiva, la IA representa una enorme oportunidad pero lo físico implicará un reto de grandes proporciones, especialmente en lo relacionado con el suministro de energía.

Un sector que ha sido pionero en utilizar la IA y darse cuenta de las grandes oportunidades que representa ha sido el sector financiero. No obstante, también enfrenta dificultades y limitaciones a la hora de aprovecharlas porque se trata de un sector muy regulado y fuertemente supervisado.

La IA no deja de plantear cuestiones filosóficas, éticas y morales como se acaba de poner de manifiesto con la reciente publicación de la Encíclica del Papa ("Magnifica Humanitas").

Esta discusión evidencia la necesidad de construir una regulación, un marco, que sobrepase el que actualmente tiene Europea que será pronto insuficiente.

Otro tema conectado con lo geopolítico es el efecto potencial de concentración de poder, especialmente en Estados Unidos y en China.

Se plantea también el tema de la relación entre el desarrollo de la IA y la lucha contra el cambio climático cuando aquél exige un fuerte consumo de agua y de energía, lo que condicionará el lugar de establecimiento de los centros de datos.

Un ejemplo de los nuevos retos y oportunidades que trae la IA se encuentra en el caso de Singapur que, tras haber acometido la construcción de grandes centros de datos para toda Asia, tratando de aprovechar lo que parecía (y es) una gran oportunidad, toma conciencia ahora del problema de falta de recursos al que se enfrentan.

## **La implementación de la IA en las empresas**

La incorporación de la inteligencia artificial en las organizaciones comenzó, en muchos casos, con una fase exploratoria basada en pruebas puntuales y proyectos acotados. Con el tiempo, esta aproximación está evolucionando hacia modelos de implantación más ordenados, con criterios comunes, mayor coordinación y una orientación más clara hacia aquellos ámbitos donde la tecnología puede generar un impacto más relevante y sostenible.

En términos generales, pueden distinguirse distintos ámbitos y niveles de madurez en el uso de la inteligencia artificial. Desde un nivel más básico en el que la inteligencia artificial actúa como herramienta de apoyo al trabajo diario de los empleados, facilitando tareas operativas, administrativas o de generación y tratamiento de información, pasando por la asistencia de la IA para la toma de decisiones y llegando hasta un nivel más sofisticado y con mayor potencial de generación de valor, en el que la inteligencia artificial contribuye a mejorar procesos productivos, con mejoras significativas en seguridad, calidad, eficiencia productiva y oferta comercial.

## **La “asimetría geográfica”**

El desarrollo de la IA está mostrando grandes diferencias entre regiones de modo que tanto Estados Unidos como China (en lo que sabemos) van mucho más deprisa que Europa, probablemente por la aproximación más cauta de esta basada en la regulación.

Esto nos lleva claramente a la existencia de dos velocidades en que los Estados Unidos albergan a prácticamente todos los “hiperescales” que conocemos, aunque seguramente China se encuentra en una posición semejante, si bien menos transparente.

## **Impactos múltiples**

El impacto de la IA se produce en todos los sectores, desde el financiero al industrial, pero también incide en el negocio de la

consultoría que debe transformar su cartera de servicios y ayudar al cliente a definir en qué partes la IA posee una mayor capacidad de generar valor.

La consultoría debe proporcionar al cliente confianza y ayudarlo a construir la cadena de pensamiento y valor desde el leadership hasta los equipos de ejecución y los operadores

## **La IA como oportunidad**

Para Europa la IA puede ser una gran oportunidad pero hemos de ser conscientes de que partimos con un retraso considerable respecto de Estados Unidos y China.

España se encuentra en una posición más cercana a la europea, mientras que Estados Unidos y China avanzan a gran velocidad. En estos momentos, los norteamericanos disponen del ochenta por ciento de la capacidad de computación "conocida" (la de China no lo es) y ambas naciones lideran la innovación en IA aunque por ahora la calidad de los LLMs que ofrecen las empresas norteamericanas es superior. Estados Unidos dispone, además, de una cuota de mercado del 80por ciento en chips de última generación.

El panorama es similar en número de patentes y en investigación académica. En robótica humanoide, con el matiz de que en este último caso China ostenta una posición muy predominante con un 85por ciento del mercado, con Estados Unidos avanzando en este terreno, mientras que Europa sólo tiene una o dos empresas que los producen. Según los estudios disponibles, China utiliza robots humanoides en un 40 por ciento de su sector terciario. En el ámbito universitario, en Estados Unidos un 20por ciento de los graduados lo son en áreas STEM versus un 40por ciento en China.

Los ámbitos en que la IA nos hará más eficientes son muchos. Puede señalarse el caso de la producción y la distribución de energía, la organización del tráfico marítimo, en consultoría...

En este último sector, probablemente habrán de cambiarse todos los KPIs que se usaban hasta ahora para medir la productividad.

El sector financiero es otro de los sectores en que la IA representa una gran oportunidad al permitirle anticiparse a las necesidades del cliente y no sólo reaccionar frente a sus peticiones. También permitirá asignar de forma más eficiente y por anticipado los recursos disponibles, facilitando la personalización de los servicios.

## **Retos de la IA**

No cabe duda de que la utilización de la IA en el ámbito de la ciberseguridad representa un gran desafío. En los últimos meses, hemos tenido la percepción clara del efecto que la IA puede y va a tener en la identificación de debilidades en los sistemas y la necesidad de promover la máxima cooperación internacional.

Se trata de un ámbito, además, en el que las consideraciones geoestratégicas se encuentran muy presentes e influyen decisivamente en las estrategias empresariales como acaba de suceder con las últimas decisiones adoptadas por la Administración norteamericana en relación con las versiones más desarrolladas de la empresa Anthropic.

A pesar de los retos planteados, los participantes en nuestro panel se mostraron optimistas, considerando que la lucha entre los atacantes y los defensores en el ámbito de la ciberseguridad lleva abierta ya muchos años y que, al final, las fuerzas en cuanto al uso de la tecnología terminan equiparándose.

Uno de los mayores riesgos en este ámbito es el uso de la IA por parte de los empleados. También los agentes representan una nueva identidad a la que se deberá controlar.

El reto de la implantación de la IA en la empresa es, en parte tecnológico y en parte cultural.

La cadena de transformación y los roles cambiarán por completo. Cambiará también lo que se recibe y lo que se entrega por lo que existe un mayor reto en la adopción de la tecnología y en el entendimiento de sus capacidades que en la IA propiamente dicha.

## **El gobierno de la IA**

Llevamos ya varios años conviviendo con la IA y cada vez se hace mayor el reto de la gobernanza.

Ante todo, debería permitir minorar los riesgos y maximizar las oportunidades, priorizando la asignación de recursos a las prioridades estratégicas de cada compañía.

El modo de hacerlo plantea preguntas aún abiertas como la posibilidad de tener un miembro de los consejos de administración que sea un agente.

Una cuestión relevante es la de qué decisiones se le dejan a la IA y optar entre limitarla a realizar recomendaciones para que siempre decida un humano o permitirle tomar decisiones, lo que abre el problema de la asignación de responsabilidades. Cuando alguien "delega" en la IA no se le traslada la responsabilidad, que sigue en manos de quien delega la decisión.

## **El acceso a la financiación**

El problema de la IA es que el entrenamiento de los modelos y la inferencia son muy caros, haciendo necesarias grandes inversiones que deberán realizarse cuando aún no sabemos cuál es el volumen de demanda que finalmente vamos a tener.

El incremento de costes también tiene que ver con la integración vertical de los hiperescalares pues esa integración también conlleva grandes costes que podríamos estimar entre 5 y 7 billones de dólares en los próximos cinco años.

Además, son cantidades que podrían ser crecientes. 800.000 millones de dólares este año, 1.200.000 el año que viene y así en adelante.

Esto ha hecho que los hiperescalares que, hasta ahora financiaban ese esfuerzo con parte de su propia generación de caja operativa, ya no podrán hacerlo en el futuro. De hecho, ya están incrementado sus emisiones en los mercados de capitales, también en parte para preservar su liquidez. De momento, no han tenido problema para obtener financiación pero dado el volumen creciente de emisiones es un factor a tener en cuenta.

### **Impacto en el empleo**

Los perfiles profesionales requeridos están cambiando de la mano del uso de la IA y las tecnológicas han despedido a unas 100.000 personas en lo que llevamos de 2026.

Las profesiones, incluidos los abogados, deben evolucionar para convertirse en Project managers de agentes.

¿Está el ecosistema preparado para producir todos los perfiles que son necesarios? Hay un problema de transición entre los profesionales que tenemos y los que vamos a necesitar.

### **Vencedores y vencidos**

A nivel de países va estando clara la existencia de vencedores y vencidos y los gaps económicos se van ampliando.

Europa parte de una mala posición, como se ha dicho, pero es cierto que GDPR y otras normas protectoras la sitúan en una posición de ventaja para un desarrollo de la IA más ético. Esto puede producir una fragmentación entre geografías que hubiera sido mejor tratar de evitar con estándares globales, pero no será fácil que ocurra.

En cuanto a las empresas, también habrá vencedoras y vencidas pero, en el agregado, sí podemos decir que no puede afirmarse que exista actualmente una burbuja en la inversión en IA aunque sí puede haber riesgos específicos en la generación de un ecosistema en que pocos actores son, a la vez, socios e inversores, al mismo tiempo que rivales lo que produce tanto vulnerabilidad como consistencia.

De cara al futuro, otro reto viene de la mano de la progresiva aproximación entre la calidad y las capacidades de los modelos avanzados y los básicos, lo que hará difícil monetizar aquéllos. Además, el coste de inferencia no es marginal, como ocurre en el caso de la producción de bienes digitales, sino que cada token tiene un coste nada despreciable.

En todo caso, hay que ser optimistas. El nivel y la rapidez de la adopción de la IA no tiene precedentes y probablemente el número de usuarios activos alcance ya los 1.000 millones, lo que significa un 75por ciento de la población occidental. Es obvio que existe un enorme mercado potencial. Ya no podemos vivir y trabajar sin la IA, lo que crea una demanda permanente. Esto implica que el precio tenderá a ajustarse al alza como forma de lograr la monetización de las grandes inversiones que se están realizando.

# COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN DEL INSTITUTO ESPAÑOL DE ANALISTAS

BANCO SANTANDER, S.A.

BBVA

LA CAIXA

BANCO SABADELL

FIDELITY INTERNATIONAL

BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES

URÍA MENÉNDEZ

ACS

EY

FUNDACIÓN MUTUA MADRILEÑA

KPMG

JB CAPITAL

IKEA IBÉRICA, S.A.U

ACCIONA

MOEVE

UNICAJA

DIVINA PASTORA SEGUROS

MARKET PORTFOLIO AM

SOLUNION

J&A GARRIGUES, S.L.

DELOITTE

INSTITUTO CAJASOL

CECA

ORGANON

FINALBION

FLUIDRA

GVC GAESCO

FINREG360

ALANTRA

GRUPO INSUR

FUNDACIÓN ICO

CÍRCULO DE EMPRESARIOS