

accenture

The age of AI: Banking's new reality

Original - página 1

Traducción integral al español - pág. 1

La era de la IA: la nueva realidad de la banca

Embracing generative AI for a competitive edge

Generative AI has taken the world by storm. The rates of adoption and enhancement are more rapid than any major technology innovation in the history of human development, and few doubt its potential to have a transformative effect on business and society.

Banks are at the sharp end. Our analysis indicates that—due to the importance of language throughout the value chain—the industry has a greater potential to benefit from the technology than any other. In fact, we concluded that 73% of the time spent by US bank employees has a high potential

to be impacted by generative AI—39% by automation and 34% by augmentation. Only 27% of employees' time currently has a low potential to be transformed.¹ Similar metrics have been observed in banks worldwide.²

It's no surprise, therefore, that within a year of the launch of ChatGPT, almost every bank had started to explore and evaluate early use cases. The leaders in this field have gone further: they are already seeking to maximize the value they have generated by scaling their implementation across the organization.

Traducción integral al español - pág. 2

Adoptar la IA generativa para obtener una ventaja competitiva

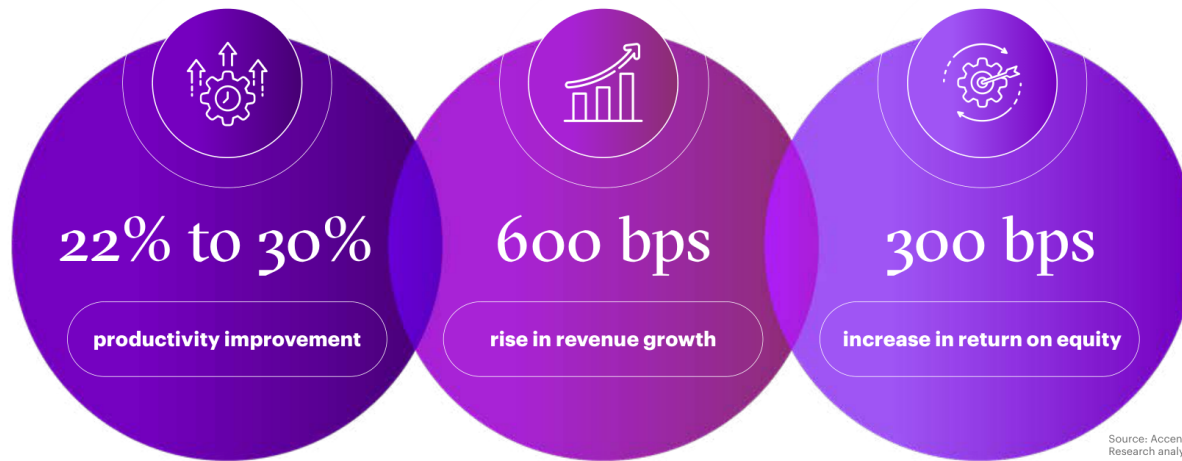
La IA generativa irrumpió con fuerza en todo el mundo. Sus tasas de adopción y mejora son más rápidas que las de cualquier innovación tecnológica importante en la historia del desarrollo humano, y pocos dudan de su potencial para producir un efecto transformador en los negocios y en la sociedad.

Los bancos están en la primera línea. Nuestro análisis indica que, debido a la importancia del lenguaje a lo largo de toda la cadena de valor, la industria bancaria tiene más potencial para beneficiarse de esta tecnología que cualquier otra. De hecho, concluimos que el 73% del tiempo dedicado por los empleados bancarios de Estados Unidos tiene un alto potencial de verse impactado por la IA generativa: 39% por automatización y 34% por aumento de capacidades. Solo el 27% del tiempo de los empleados tiene actualmente un bajo potencial de transformación.¹ Se observaron métricas similares en bancos de todo el mundo.²

Por lo tanto, no sorprende que, dentro del primer año desde el lanzamiento de ChatGPT, casi todos los bancos hayan empezado a explorar y evaluar casos de uso iniciales. Los líderes del sector fueron más lejos: ya buscan maximizar el valor generado escalando la implementación en toda la organización.

Our latest financial projections indicate that the gains over the next three years will be substantial for the early adopters:

From this it becomes apparent that while generative AI is likely to dramatically improve the efficiency of the banking operating model, its potential to differentiate and drive growth by enhancing the customer experience is what excites bankers the most.



Traducción integral al español - pág. 3

Nuestras últimas proyecciones financieras indican que las ganancias durante los próximos tres años serán sustanciales para quienes adopten temprano la tecnología:

- Mejora de productividad: 22% a 30%.
- Aumento del crecimiento de ingresos: 600 puntos básicos.
- Incremento del retorno sobre el patrimonio: 300 puntos básicos.

De esto se desprende que, aunque la IA generativa probablemente mejore de manera drástica la eficiencia del modelo operativo bancario, lo que más entusiasma a los banqueros es su potencial para diferenciarse e impulsar el crecimiento mediante la mejora de la experiencia del cliente.

Fuente: análisis de Accenture Research.

The business of banking has barely changed in hundreds of years. At its heart, it's about taking and safeguarding deposits and lending money. Generative AI—like the internet and the smartphone that transformed customer engagement—will not change the fundamentals of banking. But no one doubts that its impact on the industry will be seismic. Thanks to its inherent ability to learn, advance and create it will, over the next few decades, be a driving force for continuous reinvention across the enterprise. It will be widely deployed throughout the value chain, and will radically transform virtually every facet of how banking gets done and how customers experience their bank and its

services. By the time banks have executed their generative AI strategy, they will have reinvented and modernized most parts of the bank.

Achieving these goals will be neither easy nor automatic. Consumers in their millions may already be using ChatGPT, Microsoft's Copilot, Google's Bard and other models to good effect, but for organizations like banks to maximize the benefits a number of obstacles need to be overcome. Given the pace at which many are seeking to scale generative AI, it is important that they plan their journey strategically and holistically.

By the time banks have executed their generative AI strategy, they will have reinvented and modernized most parts of the bank.

< >

Traducción integral al español - pág. 4

El negocio bancario apenas cambió en cientos de años. En esencia, consiste en tomar y resguardar depósitos y prestar dinero. La IA generativa, al igual que internet y el teléfono inteligente, que transformaron el vínculo con los clientes, no cambiará los fundamentos de la banca. Pero nadie duda de que su impacto en la industria será sísmico. Gracias a su capacidad inherente para aprender, avanzar y crear, durante las próximas décadas será una fuerza impulsora de reinención continua en toda la empresa. Se desplegará ampliamente en toda la cadena de valor y transformará radicalmente casi todos los aspectos de cómo se realiza la actividad bancaria y cómo los clientes experimentan al banco y sus servicios. Para cuando los bancos hayan ejecutado su estrategia de IA generativa, habrán reinventado y modernizado la mayor parte del banco.

Alcanzar estos objetivos no será fácil ni automático. Millones de consumidores ya pueden estar usando ChatGPT, Copilot de Microsoft, Bard de Google y otros modelos con buenos resultados, pero para que organizaciones como los bancos maximicen los beneficios deben superar varios obstáculos. Dado el ritmo al que muchos buscan escalar la IA generativa, es importante que planifiquen su recorrido de manera estratégica y holística.

Idea destacada: para cuando los bancos hayan ejecutado su estrategia de IA generativa, habrán reinventado y modernizado la mayor parte del banco.

Generative AI has a role to play in every part of banking

Our analysis of the potential impact of generative AI on the banking industry³ concluded that every role in every bank is likely to benefit in some way from generative AI. Through this study and our ongoing work with leading banks worldwide, we have identified hundreds of promising use cases that span the banking value chain.

From the back and middle offices through to the tellers, advisors, relationship managers and contact center agents in the front office, the ability of generative AI to automate routine manual tasks and augment workers' capabilities will make a profound difference (see Figure 1 on page 7).



Traducción integral al español - pág. 5

La IA generativa tiene un papel que cumplir en cada parte de la banca

Nuestro análisis del impacto potencial de la IA generativa en la industria bancaria³ concluyó que es probable que cada rol en cada banco se beneficie de alguna manera de la IA generativa. A través de este estudio y de nuestro trabajo continuo con bancos líderes de todo el mundo, identificamos cientos de casos de uso prometedores que abarcan la cadena de valor bancaria.

Desde las oficinas administrativas e intermedias hasta los cajeros, asesores, gerentes de relación y agentes de contact center en la primera línea, la capacidad de la IA generativa para automatizar tareas manuales rutinarias y aumentar las capacidades de los trabajadores producirá una diferencia profunda (véase la Figura 1 en la página 7).

Generative AI will transform banking roles in different ways and to different degrees, depending on the specific nature of their tasks and the time that each takes.

Automation

In our analysis of US banks, we discovered that occupations representing 41% of banking employees are engaged in tasks with higher potential for automation. Roles such as tellers, whose jobs primarily involve collecting and processing data, would benefit greatly from automation—60% of their routine tasks could be supported by generative AI.

Augmentation

Employees whose work involves a high measure of judgment, such as credit analysts, or who need to understand customers' needs and circumstances and personalize their interactions, such as relationship managers, could be empowered by generative AI tools that help them prepare for and run meetings—34% of banking employees fall into this category.

All-round support

We determined that 25% of all employees will be similarly impacted by both automation and augmentation. Customer service agents, who spend their time explaining products and services to customers, responding to inquiries, preparing documentation and maintaining sales and other records, are a good example. Of these tasks, 37% could be automated while 28% could be augmented.



Traducción integral al español - pág. 6

En nuestro análisis de bancos estadounidenses descubrimos que las ocupaciones que representan el 41% de los empleados bancarios realizan tareas con mayor potencial de automatización. Roles como los cajeros, cuyo trabajo consiste principalmente en recopilar y procesar datos, se beneficiarían mucho de la automatización: el 60% de sus tareas rutinarias podría recibir soporte de IA generativa.

Los empleados cuyo trabajo involucra un alto nivel de juicio, como los analistas de crédito, o quienes necesitan comprender las necesidades y circunstancias de los clientes y personalizar sus interacciones, como los gerentes de relación, podrían ser potenciados por herramientas de IA generativa que los ayuden a preparar y conducir reuniones. El 34% de los empleados bancarios cae en esta categoría.

Determinamos que el 25% de todos los empleados será impactado de manera similar tanto por automatización como por aumento de capacidades. Los agentes de atención al cliente, que dedican su tiempo a explicar productos y servicios, responder consultas, preparar documentación y mantener registros de ventas y otros datos, son un buen ejemplo. De esas tareas, el 37% podría automatizarse y el 28% podría aumentarse.

Categorías: Automatización; Aumento de capacidades; Soporte integral. La IA generativa transformará los roles bancarios de distintas maneras y grados, según la naturaleza específica de sus tareas y el tiempo que insuma cada una.

Traducción integral al español - pág. 7

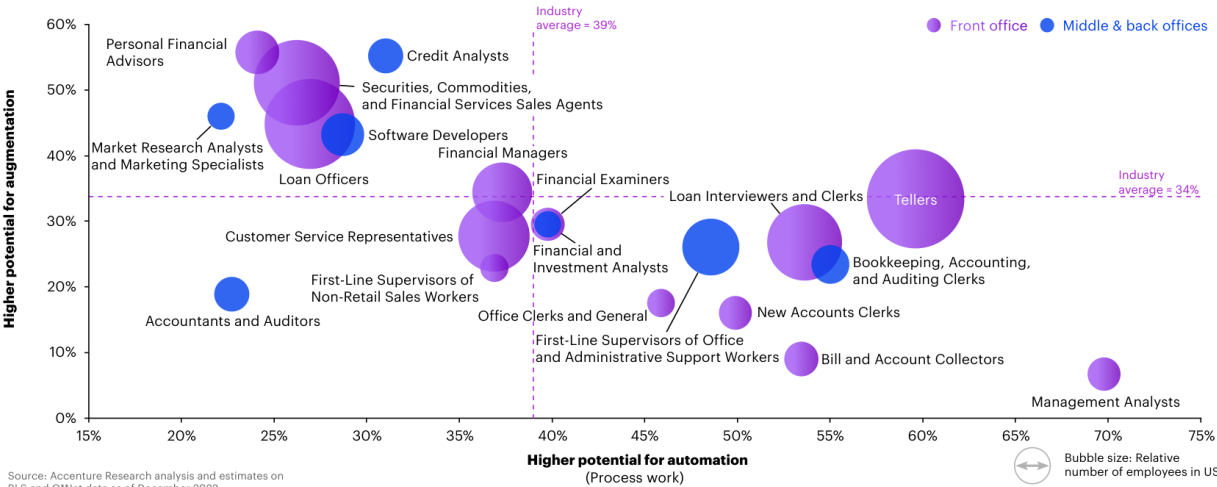
Figura 1: Cómo es probable que los 20 principales roles de la industria bancaria se beneficien de la IA generativa.

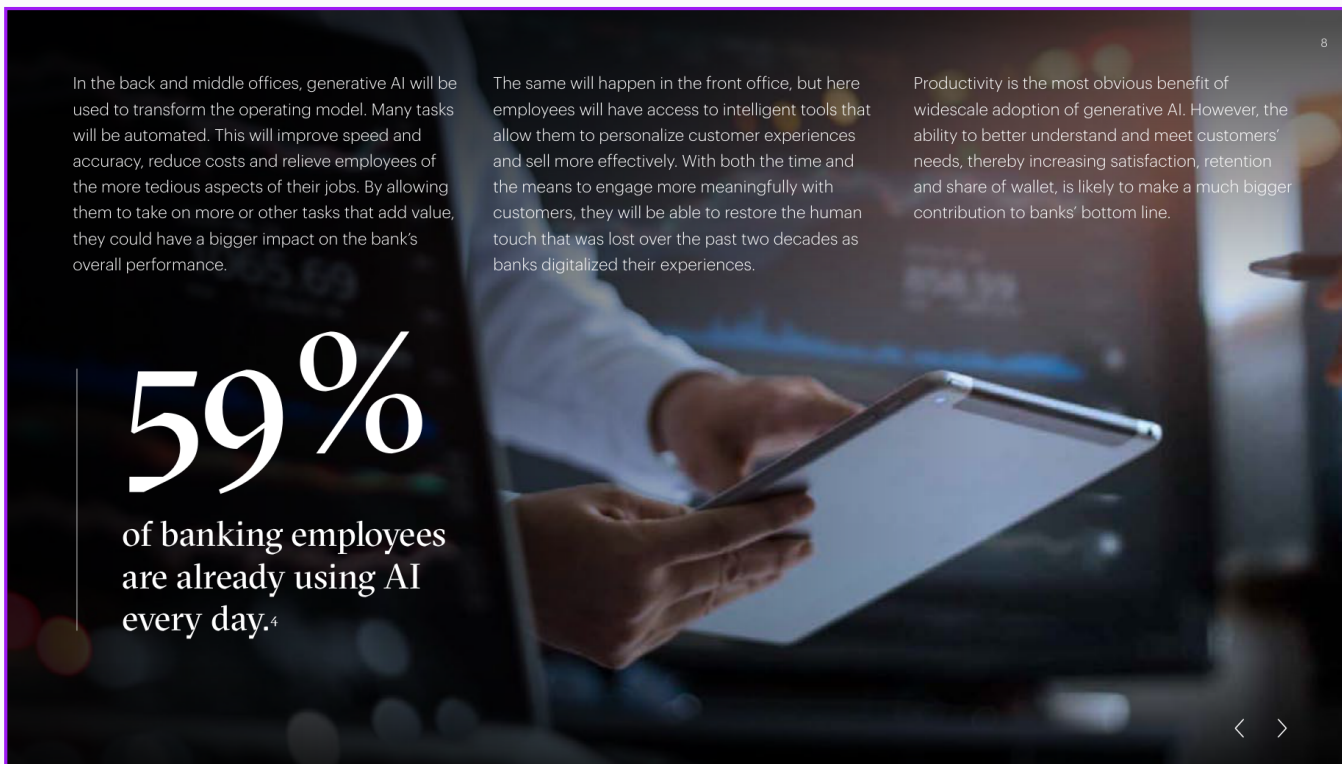
Ejes: mayor potencial de aumento de capacidades; mayor potencial de automatización (trabajo de proceso). Promedios de la industria: 39% automatización y 34% aumento. Tamaño de burbuja: número relativo de empleados en Estados Unidos. Leyenda: Front office; oficinas intermedias y administrativas.

Roles incluidos: entrevistadores y empleados de préstamos; asesores financieros personales; analistas de investigación de mercado y especialistas de marketing; analistas de crédito; cajeros; desarrolladores de software; oficiales de préstamos; examinadores financieros; empleados de contabilidad, teneduría y auditoría; empleados de nuevas cuentas; cobradores de facturas y cuentas; supervisores de primera línea de empleados administrativos y de oficina; contadores y auditores; supervisores de primera línea de trabajadores de ventas no minoristas; representantes de servicio al cliente; analistas de gestión; agentes de ventas de valores, commodities y servicios financieros; gerentes financieros; analistas financieros y de inversión; empleados generales de oficina.

Fuente: análisis y estimaciones de Accenture Research sobre datos de BLS y O*Net a diciembre de 2022.

Figure 1: How the top 20 banking industry roles are like to benefit from generative AI.





Original - página 8

Traducción integral al español - pág. 8

En las oficinas administrativas e intermedias, la IA generativa se usará para transformar el modelo operativo. Muchas tareas serán automatizadas. Esto mejorará la velocidad y la precisión, reducirá costos y liberará a los empleados de los aspectos más tediosos de su trabajo. Al permitirles asumir más tareas, u otras que agreguen valor, podrían tener un mayor impacto en el desempeño general del banco.

Lo mismo ocurrirá en el front office, pero allí los empleados accederán a herramientas inteligentes que les permitirán personalizar experiencias de clientes y vender de manera más efectiva. Con el tiempo y los medios para vincularse más significativamente con los clientes, podrán restaurar el toque humano que se perdió durante las últimas dos décadas a medida que los bancos digitalizaron sus experiencias.

La productividad es el beneficio más evidente de la adopción amplia de la IA generativa. Sin embargo, la capacidad de comprender mejor y satisfacer las necesidades de los clientes, aumentando así la satisfacción, la retención y la participación en la billetera, probablemente hará una contribución mucho mayor al resultado final de los bancos.

Dato: el 59% de los empleados bancarios ya utiliza IA todos los días.■

How generative AI can be put to work

While the potential applications for generative AI in banking are almost limitless, our experience and analysis show there are mainly three ways the technology is currently being employed: by using tools in which generative AI is embedded (e.g. email), by using the technology to transform the operating model (e.g. call centers, code development), and by using it to innovate and differentiate the bank's experiences and offerings.

Traducción integral al español - pág. 9

Cómo puede ponerse a trabajar la IA generativa

Aunque las aplicaciones potenciales de la IA generativa en la banca son casi ilimitadas, nuestra experiencia y análisis muestran que actualmente la tecnología se emplea principalmente de tres maneras: mediante herramientas en las que la IA generativa está integrada (por ejemplo, el correo electrónico); mediante el uso de la tecnología para transformar el modelo operativo (por ejemplo, call centers y desarrollo de código); y mediante su uso para innovar y diferenciar las experiencias y ofertas del banco.

Embed

Many software vendors whose platforms are used by banks to run their business are incorporating generative AI into every aspect of what they do. For example, Microsoft began integrating large language models (LLMs) into its Microsoft 365 suite of apps back in March 2023 with the launch of Copilot.⁵ Adobe's Firefly tool can generate images from simple text prompts.⁶ Salesforce offers a CRM assistant called Einstein that gets its intelligence from generative AI,⁷ and Workday recently started integrating the technology into its tools.⁸ All of these are intended to both automate and augment banking tasks and roles.

Transform

One of the most immediate ways banks could put generative AI to work is to integrate it with middle- and back-office operations to drive efficiency and effectiveness gains. Just one example is the transcription and summarization of customer call recordings. Generative AI could also enable transformation that has been put off due to financial or talent constraints—such as core system modernization. It is still early days, but we are seeing some banks use generative AI to dissect and reverse-engineer their legacy code, and rewrite it in a modern language. Westpac, for example, is pairing its engineers with a generative AI companion to help fast-track software development projects, resulting in a 20%+ increase in code written by its programmers.⁹

Innovate and differentiate

The greatest, most enduring impact of generative AI will likely be in equipping banks to innovate and differentiate their products, marketing and customer interactions. On the product side, banks are using generative AI to produce thousands of scripts that are tailored for individual customers. In marketing, they are beginning to adopt the technology to achieve levels of personalization which, until now, have been economically impossible. They are combining internal and external customer data with behavioral economics to generate curated experiences similar to that of the latest vehicle sat-nav systems. Customer intent has become more apparent, allowing banks to become more empathetic, proactive and relevant. The ability to tailor customer interactions, recommendations and pricing may very well be the most important benefit banks gain by using generative AI.

Banks are understandably cautious about the reputational and other risks associated with this leap in innovation. However, given the opportunity to reinvent their customer experiences and drive growth, most are working hard to ensure they take advantage in a responsible way.



10

Traducción integral al español - pág. 10

El mayor y más duradero impacto de la IA generativa probablemente consistirá en equipar a los bancos para innovar y diferenciar sus productos, marketing e interacciones con clientes. En productos, los bancos están usando IA generativa para producir miles de guiones adaptados a clientes individuales. En marketing, comienzan a adoptar la tecnología para alcanzar niveles de personalización que hasta ahora eran económicamente imposibles. Combinan datos internos y externos de clientes con economía conductual para generar experiencias curadas, similares a los sistemas de navegación vehicular más recientes. La intención del cliente se vuelve más visible, lo que permite a los bancos ser más empáticos, proactivos y relevantes. La capacidad de adaptar interacciones, recomendaciones y precios puede ser el beneficio más importante que obtengan los bancos al usar IA generativa.

Una de las formas más inmediatas de poner a trabajar la IA generativa es integrarla con operaciones de oficinas intermedias y administrativas para impulsar mejoras de eficiencia y efectividad. Un ejemplo es la transcripción y el resumen de grabaciones de llamadas de clientes. También podría habilitar transformaciones postergadas por restricciones financieras o de talento, como la modernización del sistema core. Todavía es temprano, pero vemos bancos que usan IA generativa para diseccionar y aplicar ingeniería inversa sobre su código legado y reescribirlo en un lenguaje moderno. Westpac, por ejemplo, está emparejando a sus ingenieros con un compañero de IA generativa para acelerar proyectos de desarrollo de software, lo que produjo un aumento superior al 20% en el código escrito por sus programadores.■

Muchos proveedores de software cuyas plataformas usan los bancos están incorporando IA generativa en todos los aspectos de su actividad. Microsoft comenzó a integrar grandes modelos de lenguaje (LLM) en Microsoft 365 en marzo de 2023 con Copilot.■ Firefly de Adobe genera imágenes a partir de indicaciones de texto.■ Salesforce ofrece el asistente CRM Einstein, alimentado por IA generativa,■ y Workday empezó a integrar la tecnología en sus herramientas.■ Todas estas soluciones buscan tanto automatizar como aumentar tareas y roles bancarios.

Los bancos son comprensiblemente cautelosos respecto de los riesgos reputacionales y de otro tipo asociados con este salto de innovación. Sin embargo, dada la oportunidad de reinventar sus experiencias de cliente e impulsar el crecimiento, la mayoría trabaja intensamente para aprovecharla de manera responsable.

Tres vías: integrar; transformar; innovar y diferenciar.

How to lead in the era of generative AI

Many banks are asking how they can unlock the incredible potential of generative AI. The key is to develop a holistic strategy that identifies the most promising use cases, but then commits to moving beyond isolated proofs of concept to scaled, responsible deployment in a way that is aligned with the bank's business goals and reassures regulators.

Accenture research¹⁰ shows that banks have identified a number of factors that are key to the success of their adoption of generative AI. Their priorities are:

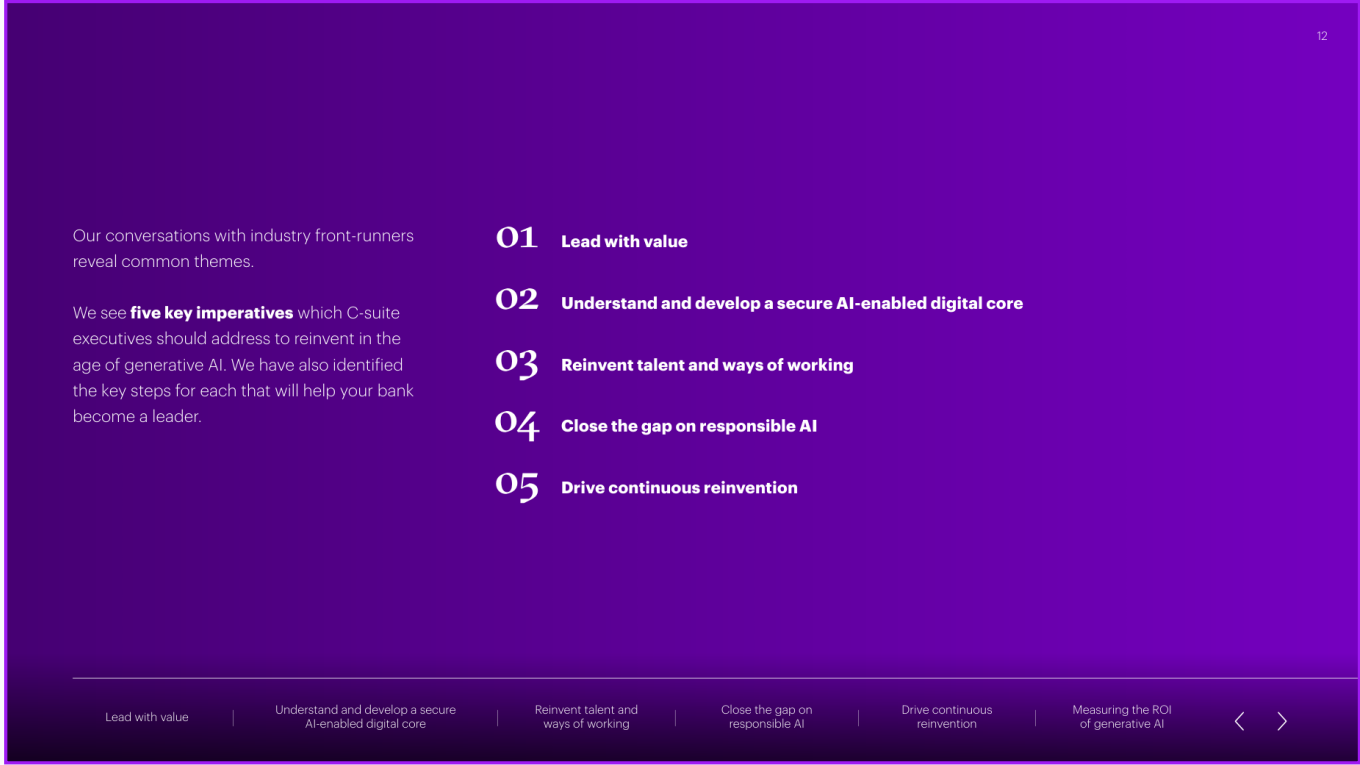


Traducción integral al español - pág. 11

Cómo liderar en la era de la IA generativa

Muchos bancos se preguntan cómo pueden desbloquear el enorme potencial de la IA generativa. La clave es desarrollar una estrategia holística que identifique los casos de uso más prometedores, pero que luego se comprometa a ir más allá de pruebas de concepto aisladas hacia un despliegue responsable y escalado, alineado con los objetivos de negocio del banco y capaz de generar tranquilidad en los reguladores.

La investigación de Accenture¹⁰ muestra que los bancos identificaron varios factores clave para el éxito en la adopción de IA generativa. Sus prioridades son: estrategia de datos, 46%; infraestructura cloud, 36%; adquisición de talento, 34%; superar la resistencia de los trabajadores al cambio, 25%.



Original - página 12

Traducción integral al español - pág. 12

Nuestras conversaciones con los actores más avanzados de la industria revelan temas comunes.

Vemos cinco imperativos clave que los ejecutivos C-level deberían abordar para reinventarse en la era de la IA generativa. También identificamos los pasos principales de cada uno para ayudar a su banco a convertirse en líder.

- 01 Liderar con valor.
- 02 Comprender y desarrollar un núcleo digital seguro habilitado por IA.
- 03 Reinventar el talento y las formas de trabajo.
- 04 Cerrar la brecha en IA responsable.
- 05 Impulsar la reinvención continua.

Medición del ROI de la IA generativa.

Traducción integral al español - pág. 13

Imperativo uno: liderar con valor

Como existen más casos de uso potenciales para la IA generativa de los que cualquier banco podría explorar simultáneamente (véase la Figura 2 en la página siguiente), la gran pregunta no es qué hacer, sino qué no hacer; por lo tanto, cómo priorizar la adopción.

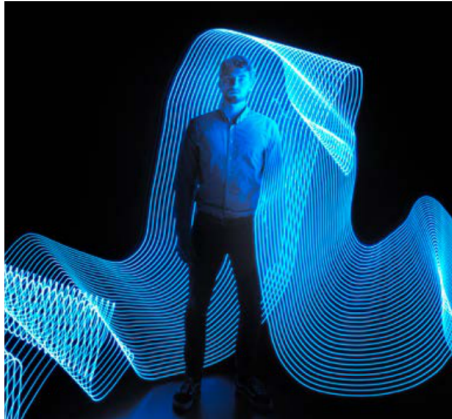
Medición del ROI de la IA generativa.

1

IMPERATIVE ONE

Lead with value

Since there are more potential use cases for generative AI than any bank could possibly explore at any one time (see Figure 2 next page), the big question is not what to do but rather what not to do—and therefore, how to prioritize adoption.



Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

< >

Traducción integral al español - pág. 14

Figura 2: Los líderes avanzan en el desarrollo de casos de uso desde el front office hasta el back office.

Áreas y productos: Productos; depósitos; préstamos no garantizados; préstamos garantizados; banca comercial; gestión patrimonial. Ventas/marketing; relacionamiento con clientes; tecnología y datos; operaciones; riesgo, cumplimiento y empresa; aplicaciones empresariales.

Casos de uso principales: optimización del libro front-back; optimización de ofertas; identificación de intención; generación y optimización de leads; evaluación crediticia; procesamiento y cumplimiento de solicitudes; originación de leads; nutrición y calificación de leads; nueva gestión de ofertas; gestión de marca; marketing de marca y campañas; segmentación y targeting; insights de clientes y ventas; creación y gestión de contenido digital; experiencia del cliente y gestión de valor; programas de fidelización; correspondencia; sucursal y asesor; call center; herramientas y portales de clientes; onboarding de clientes; gestión de canales.

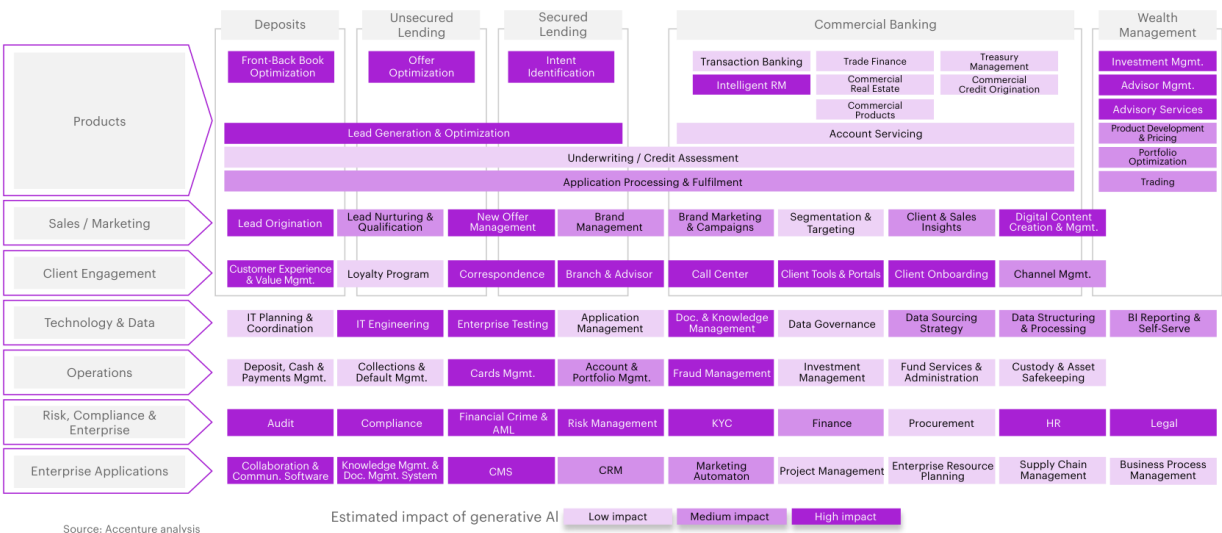
Tecnología y datos: planificación y coordinación de TI; ingeniería de TI; testing empresarial; gestión de aplicaciones; gestión documental y del conocimiento; gobierno de datos; estrategia de sourcing de datos; estructuración y procesamiento de datos; reporting BI y autoservicio.

Operaciones, riesgo y aplicaciones: depósitos, efectivo y pagos; cobranzas y mora; gestión de tarjetas; cuenta y portfolio; gestión de fraude; gestión de inversiones; servicios y administración de fondos; custodia y resguardo de activos; auditoría; cumplimiento; delitos financieros y AML; gestión de riesgos; KYC; finanzas; compras; RR. HH.; legal; colaboración y comunicaciones; sistemas de gestión del conocimiento y documentos; CMS; CRM; automatización de marketing; gestión de proyectos; ERP; cadena de suministro; gestión de procesos de negocio.

Banca comercial y patrimonial: relationship manager inteligente; banca transaccional; finanzas comerciales; productos comerciales; bienes raíces comerciales; originación de crédito comercial; tesorería; gestión de inversiones; gestión de asesores; servicios de asesoría; desarrollo y pricing de productos; optimización de portfolio; trading.

Leyenda: impacto estimado bajo, medio y alto de la IA generativa. Fuente: análisis de Accenture.

Figure 2: Leaders are moving forward on use case development from front to back office.



Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



La clave es equilibrar la necesidad de difusión rápida en toda la organización con el costo asociado y los requisitos regulatorios relevantes. Algunos casos de uso son simples y relativamente económicos; otros, como construir un gemelo digital de la función hipotecaria del banco, son complejos y requieren mucha experiencia, datos y cómputo. En cuanto al cómputo, la rápida caída del costo de uso de la mayoría de los modelos de IA generativa hace que la priorización sea especialmente desafiante. Muchos bancos inician su recorrido con aplicaciones simples, sin arrepentimiento, mientras planifican el momento de iniciativas más complejas calculando dónde se cruzarán las curvas cambiantes de costo y retorno.

Los bancos pueden lograr el equilibrio necesario haciendo tres cosas simultáneamente:

- Liderar con apoyo y financiamiento top-down para las iniciativas priorizadas.
- Establecer un modelo operativo y de comité directivo que asegure la adopción y cumpla con las regulaciones relevantes.
- Impulsar implementación y adopción de múltiples velocidades en segmentos de negocio, funciones y aplicaciones empresariales.

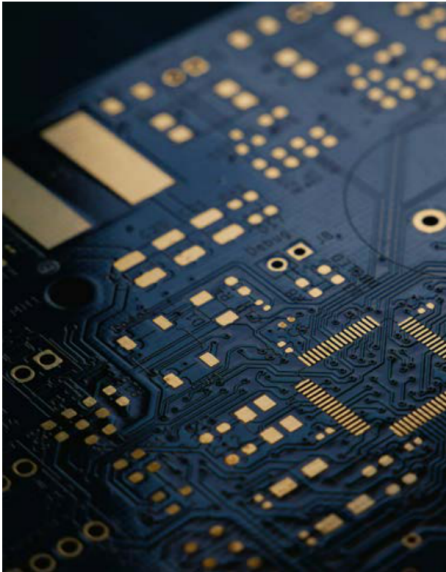
Al ampliar el alcance más allá de aplicaciones individuales, los bancos pueden integrar la IA generativa de manera más holística en sus cadenas de valor, generando mejoras transformadoras en las funciones de negocio. Sin embargo, esta integración más amplia requiere fuerte patrocinio C-level y una estrategia de negocio amplia, sustentada por un mecanismo robusto de gobernanza.

The key is to balance the need for rapid diffusion throughout the organization with the accompanying cost and with the relevant regulatory requirements. Some use cases are simple and relatively inexpensive while others, like building a digital twin of the bank's mortgage function, are complex and require a lot of expertise, data and computation. With regard to computation, the rapid decline in the cost of using most generative AI models makes prioritization especially challenging. Many banks are starting their generative AI journey with simple, no-regrets applications while planning the timing of their more complex initiatives by calculating where the shifting cost and return curves are likely to intersect.

Banks can achieve the necessary balance by doing three things simultaneously:

- Lead with top-down support and funding for the prioritized initiatives;
- Establish an operating and steerco model that ensures adoption and is compliant with all relevant regulations;
- Drive multi-speed implementation and adoption across business segments, functions and enterprise applications.

By broadening the scope beyond single applications, banks can integrate generative AI more holistically into their value chains, leading to transformative improvements across business functions. However, this broader integration requires strong C-level sponsorship and a broad business strategy, all underpinned by a robust governance mechanism.



15

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



Traducción integral al español - pág. 16

Establecer un equipo sólido de estrategia y supervisión es crítico. Este equipo debería incluir líderes del negocio, riesgo y tecnología, y su mandato debería abarcar estrategia, políticas, talento, tecnología, cumplimiento regulatorio y datos.

Una de sus primeras prioridades debería ser establecer un centro de excelencia (CoE) de IA generativa. Este grupo dedicado se enfocará en generar valor de negocio implementando la estrategia de IA generativa del banco y polinizando la tecnología a lo largo de la organización. Priorizará casos de uso, despejará el camino para escalar la IA generativa en un modelo federado y catalizará la innovación. Sus responsabilidades podrían incluir:

- Colaborar con unidades de negocio para desarrollar pruebas de concepto y desplegar las exitosas en toda la organización.
- Desarrollar y hacer cumplir enfoques, activos, buenas prácticas y principios estandarizados para desplegar soluciones.
- Establecer marcos y enfoques de gestión de riesgo de modelo para asegurar cumplimiento legal y de gobierno corporativo.
- Apoyar evaluaciones de proveedores.
- Evaluar el impacto en talento y apoyar la gestión del cambio y el upskilling para minimizar interrupciones y fomentar adopción.

Un rol vital y permanente del CoE sería medir con precisión el ROI de las aplicaciones de IA generativa del banco. Esto no debería limitarse a costos e ingresos inmediatos, sino considerar beneficios estratégicos de largo plazo. Una visión clara y empírica ayudará a decidir dónde asignar recursos, qué proyectos escalar y cómo optimizar la transformación. También ayudará a obtener apoyo interno para la adopción holística de IA generativa.

Algunos bancos podrían considerar infraestructuras separadas para IA generativa y para IA tradicional/datos. Sin embargo, esto podría generar conflictos estratégicos y dificultar la captura de eficiencias. Una estructura única impulsará la iniciativa desde una plataforma unificada y facilitará sinergias.

No todas las implementaciones son económicamente viables hoy. Sin embargo, la tendencia general apunta a menores costos y mayor factibilidad. El desafío de los bancos es posicionarse para capitalizar nuevos casos de uso a medida que se vuelvan económicamente viables, con priorización estratégica: foco en objetivos actuales y mirada en el horizonte de inversión de largo plazo.

16

Establishing a strong strategy and oversight team is critical. This team should include leaders from the business, risk and technology sides of the bank, and its mandate should encompass strategy, policy, talent, technology, regulatory compliance and data.

One of its first priorities should be the establishment of a generative AI center of excellence (CoE). This dedicated group will focus on generating business value by implementing the bank's generative AI strategy and cross-pollinating the technology throughout the bank. It will prioritize use cases, clear the way for generative AI to be scaled up in a federated model, and catalyze innovation. The responsibilities of the CoE could include:

- Collaborating with the business units to develop proofs of concept and roll out the successful ones throughout the organization.

- Developing and enforcing standardized approaches, assets, best practices and principles for the deployment of solutions.

- Establishing the frameworks and approaches for model risk management, to ensure compliance with not only the law but also corporate governance standards and requirements.

- Supporting vendor assessments.

- Assessing the talent impact and supporting change management and upskilling efforts to minimize disruption and encourage adoption.

A vital and ongoing role of the CoE would be to accurately measure the ROI of the bank's generative AI applications. This should not be limited to immediate cost and revenue gains but should also consider long-term strategic benefits (see Measuring the ROI of generative AI). A clear and empirical view of these benefits will help banks decide where to allocate resources,

which projects to scale, and how to optimize their transformation journey. It will also help gain the support of everyone in the bank for the holistic adoption of generative AI.

Some banks may consider having separate infrastructures for generative AI and traditional AI / data functionalities. However, this could cause strategic conflicts and make it more difficult to capture efficiencies. A single structure will drive the initiative from a unified platform and facilitate synergy.

Not all implementations are economically viable at this time. However, the overall trend in generative AI implementation and consumption is towards lower costs and greater feasibility. The challenge for banks is to position themselves to capitalize on new use cases as they quickly become economically feasible. This will require a strategic approach to prioritization, focusing on current objectives while keeping an eye on the longer-term investment horizon.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



CASE STUDY

17

European bank expands its CoE to scale AI benefits

A leading European bank started to build an AI CoE six years ago to ensure strategic alignment and facilitate allocation of resources for AI projects and programs. The CoE, with sponsorship from the CEO, CDO and CFO, is set to expand from a small structure into a 300-strong team over the next three years. It has responsibility for scaling AI and generative AI use cases and setting technical standards.

Operating in a hub-and-spoke model, the CoE ensures economies of scale as well as the consistency and quality of AI and generative AI applications. Business units are responsible for proposing use cases, securing funding and quantifying the value derived from AI. They retain ownership and accountability to ensure

they have skin in the game. A value assurance group, composed of planning, HR, legal and other departments, assesses proposed use cases for their potential value.

This approach has created a fertile environment for cross-unit collaboration. The C-suite has enough confidence in the goals of the AI projects currently underway to have committed publicly to increase the bank's 2025 operating income by hundreds of millions of euros.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



Traducción integral al español - pág. 17

Caso de estudio: banco europeo expande su CoE para escalar beneficios de IA

Un banco europeo líder empezó a construir un CoE de IA hace seis años para asegurar alineación estratégica y facilitar la asignación de recursos a proyectos y programas de IA. El CoE, patrocinado por el CEO, el CDO y el CFO, pasará de una estructura pequeña a un equipo de 300 personas durante los próximos tres años. Tiene responsabilidad sobre el escalamiento de casos de uso de IA e IA generativa y la definición de estándares técnicos.

Operando en un modelo hub-and-spoke, el CoE asegura economías de escala y consistencia y calidad en las aplicaciones de IA e IA generativa. Las unidades de negocio son responsables de proponer casos de uso, asegurar financiamiento y cuantificar el valor derivado de la IA. Mantienen propiedad y responsabilidad para asegurar que tengan participación real. Un grupo de aseguramiento de valor, compuesto por planificación, RR. HH., legal y otros departamentos, evalúa el valor potencial de los casos propuestos.

Este enfoque creó un ambiente fértil para la colaboración entre unidades. El C-suite tiene suficiente confianza en los objetivos de los proyectos de IA en curso como para comprometer públicamente un aumento de cientos de millones de euros en los ingresos operativos del banco para 2025.



Original - página 18

Traducción integral al español - pág. 18

Acciones para liderar con valor

- Desarrollar una estrategia integral de integración de IA generativa en todas las funciones de negocio, pasando de casos aislados a un enfoque más holístico y conectado.
- Establecer un marco sólido de gobernanza C-level para asegurar que las iniciativas se alineen con los objetivos estratégicos de la organización y se integren eficazmente entre departamentos.
- Fomentar la colaboración interdepartamental para derribar silos y facilitar un enfoque unificado que aproveche experticia e insights diversos.
- Implementar protocolos rigurosos de medición de ROI que incluyan métricas financieras cuantitativas y evaluaciones cualitativas de impactos estratégicos, como satisfacción del cliente y diferenciación competitiva.
- Monitorear el mercado a medida que evolucionan las capacidades de los modelos de IA generativa y cae su costo de uso, modificando el caso de negocio.

19

2

IMPERATIVE TWO

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Firms that showed early success in developing a strong digital core and data foundation have been leading in generative AI. A modern digital core leverages the powers of cloud, data and AI through an interoperable set of systems across the bank—including enterprise platforms, automation, integration and security—that allow for rapid development of new capabilities. This core, with its architectures, infrastructure, capabilities and talent, is essential to making the most of generative AI—whose capabilities are most often cloud-based.

Many banks' digital architecture, infrastructure and data capabilities are likely to impede their successful adoption of generative AI at scale.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

<

>

Original - página 19

Traducción integral al español - pág. 19

Imperativo dos: comprender y desarrollar un núcleo digital seguro habilitado por IA

Las firmas que mostraron éxito temprano en desarrollar un núcleo digital sólido y una base de datos robusta lideran en IA generativa. Un núcleo digital moderno aprovecha cloud, datos e IA mediante un conjunto interoperable de sistemas en todo el banco -incluidas plataformas empresariales, automatización, integración y seguridad- que permite desarrollar rápidamente nuevas capacidades. Este núcleo, con sus arquitecturas, infraestructura, capacidades y talento, es esencial para aprovechar al máximo la IA generativa, cuyas capacidades suelen estar basadas en cloud.

Idea destacada: es probable que la arquitectura digital, la infraestructura y las capacidades de datos de muchos bancos obstaculicen su adopción exitosa de IA generativa a escala.

Traducción integral al español - pág. 20

Esta doble página destaca que la arquitectura digital, la infraestructura y las capacidades de datos de muchos bancos probablemente dificulten su adopción exitosa de IA generativa a escala. Esto se confirma con nuestra encuesta: el 47% de los ejecutivos de todas las industrias menciona "acertar con la estrategia de datos" como uno de sus mayores desafíos al implementar y usar IA generativa.¹¹

Además, nuestra investigación indica que aproximadamente el 35% de los bancos globales migró menos del 5% de sus cargas de trabajo a la nube. Esto es una restricción sustancial, porque la evolución de la IA generativa se orienta cada vez más hacia tecnologías cloud-native. Los bancos con integración limitada en la nube probablemente se pierdan funcionalidades de IA nativas de cloud.

El objetivo de escalar IA generativa impondrá nuevos requisitos sobre el núcleo digital, por lo que los bancos deben comprender su estado actual. Una ventaja de los LLM es su capacidad para consumir y trabajar con enormes volúmenes de datos en distintos formatos -imágenes, texto, video, audio- y sobre múltiples temas, desde prospectos y políticas hasta notas de reuniones de relationship managers. El problema es que gran parte de esos datos hoy no solo está sin estructurar, sino también desorganizada, sin etiquetar y dispersa en toda la empresa.

Para que los LLM funcionen, estos datos no estructurados necesitan bases de datos vectoriales. Hoy conviven con lagos de datos tradicionales y permiten parsear y extraer información clave para que los LLM la aprovechen rápidamente. Una cuestión central es si estas bases convergerán, con qué rapidez y a qué costo. Esa convergencia impactará significativamente en la capacidad de los bancos para utilizar todo el potencial de la IA generativa y producir salidas precisas y personalizadas.

Figura 3: variación en el calibre del desarrollo tecnológico de los bancos, escala 0-1. El 82% de los bancos tiene una puntuación entre 0,2 y 0,6. Distribución: 0-0,2: 6%; 0,2-0,4: 54%; 0,4-0,6: 28%; 0,6-0,8: 12%; 0,8-1: 0%.

20

However, our analysis of the current banking landscape reveals significant variation in the caliber of banks' digital cores. This observation emerges from our global study of 240 banks. It ranges broadly from 0.2 to 0.8 on a scale of 0 to 1, with 82% of banks having a score between 0.2 and 0.6.

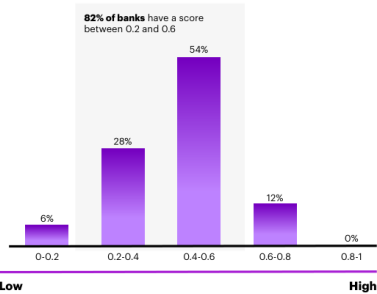


Figure 3: Variation in the caliber of banks' tech development (0-1 scale)

This spread highlights the fact that many banks' digital architecture, infrastructure and data capabilities are likely to impede their successful adoption of generative AI at scale. This is confirmed by our survey finding that 47% of executives across all industries list 'getting their data strategy right' as one of their greatest challenges as they strive to implement and use generative AI.¹¹

Additionally, our research indicates that approximately 35% of banks globally have migrated less than 5% of their workloads to the cloud. This is a substantial constraint, because the evolution of generative AI is increasingly geared towards cloud-native technologies. Banks with limited cloud integration are likely to miss out on cloud-native AI functionalities.

The goal of scaling generative AI will impose new requirements on the digital core, so it's important for banks to understand the status of their core today. For example, one of the advantages of

LLMs is their ability to consume and work with huge volumes of data in different formats (images, text files, video and audio recordings, etc.) and covering multiple topics (from prospectuses and policy documents to relationship managers' meeting notes). The problem is that much of it today is not only unstructured but also unorganized, unlabelled and dispersed throughout the enterprise.

For LLMs to work, all of this unstructured data needs vectorized databases. These currently exist alongside traditional data lakes and enable the parsing and extraction of key information so that LLMs can leverage it at speed. A key consideration is whether these databases will converge, and if so, how quickly and at what cost? Database convergence will have a significant impact on banks' ability to utilize the full potential of generative AI to produce precise and personalized outputs.

Traducción integral al español - pág. 21

Los bancos con visión de futuro tienen una ventaja porque empezaron a migrar desde data lakes hacia data meshes descentralizadas antes de que la IA generativa apareciera en el horizonte. En esta estructura, los dominios dentro del banco asumen la propiedad de sus datos, incluida la responsabilidad por la calidad y accesibilidad. Gestionan y ofrecen sus datos como productos, facilitando que otras áreas del negocio los utilicen.

Independientemente de la estrategia de LLM utilizada -licenciar modelos preconstruidos, adaptar modelos existentes mediante generación aumentada por recuperación (RAG), fine-tuning o desarrollar modelos desde cero-, es crucial que el banco tenga una estrategia y enfoque de datos flexibles y preparados para el futuro. Esto será clave para obtener los mejores resultados posibles.

El panorama de IA está en flujo constante, marcado por la aparición continua de nuevos modelos, mejores capacidades y una gama creciente de herramientas y proveedores. Este entorno dinámico podría volver factibles casos de uso que antes no lo eran. Requerirá una gestión de modelos centralizada pero conectada, que estandarice capacidades críticas como selección y customización de modelos fundacionales, permitiendo su integración eficiente y transparente en distintas funciones de negocio.

Idea destacada: este entorno dinámico podría volver factibles casos de uso previamente inviables.

21

Forward-thinking banks have an advantage because they started migrating from data lakes to decentralized data meshes before generative AI was on the horizon. In such a structure, domains within a bank take ownership of their data, including responsibility for data quality and accessibility. These domains manage and provide their data as products, making it easier for other parts of the business to use it.

Regardless of the underlying LLM strategy employed—be it licensing pre-built models, adapting existing ones through retrieval-augmented generation (RAG), fine-tuning or developing models from the ground up—it is crucial that the bank has a data strategy and approach that allows it to be flexible and future-ready. This approach will be crucial in gaining the best possible outputs.

The AI landscape is in a state of constant flux, marked by the continual emergence of new models, enhanced capabilities and an expanding array of tools and providers. This dynamic environment could make previously unviable use cases feasible. This will require centralized but connected models management. This strategy will standardize critical capabilities, such as the selection and customization of foundational models, allowing for their efficient and transparent integration across various business functions.

This dynamic environment could make previously unviable use cases feasible.



Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

< >

Traducción integral al español - pág. 22

Caso de estudio: escalar una capacidad empresarial de LLM e IA generativa

Una firma global líder de servicios financieros desarrolla una estrategia de IA para toda la empresa, respaldada por una infraestructura de TI fortalecida y un enfoque transformador del talento. El banco construyó un equipo de miles de expertos en IA y datos. Hasta la fecha, esta estrategia de IA generó beneficios tangibles por alrededor del 3% de su ingreso neto esperado.

En su avance hacia un núcleo digital moderno, el banco se concentró en construir un entorno multi-cloud escalable que cumple con las regulaciones bancarias. Esta infraestructura le permitió acelerar la adopción de capacidades de IA generativa de próxima generación y neutrales respecto de la nube. El banco implementó una plataforma segura y conforme que puede alojar ChatGPT y servicios de OpenAI.

Esta plataforma permitirá escalar IA generativa y funcionalidad cloud-neutral preparada para el futuro en todo el negocio. Al modernizar su núcleo digital, el banco no solo se mantuvo al día con las tendencias tecnológicas existentes, sino que también se posicionó para integrar IA avanzada con sus operaciones bancarias core a escala y mantenerse un paso adelante de nuevas tecnologías emergentes.

CASE STUDY

22

Scaling an enterprise-wide LLM and generative AI capability

A leading global financial services firm is developing an enterprise-wide AI strategy, supported by a strengthened IT infrastructure and a transformative approach to talent. The bank built a team of thousands of AI and data experts. This AI strategy has, to date, brought in tangible benefits totalling around 3% of its expected net income.

In its move towards a modern digital core, the bank focused on building a scalable multi-cloud environment that complies with banking regulations. This infrastructure has enabled it to fast-track its adoption of next-gen, cloud-neutral generative AI

capabilities. The bank has implemented a secure and compliant platform that can host ChatGPT and OpenAI services.

This platform will enable the bank to scale generative AI and future-ready, cloud-neutral functionality across its business. By modernizing its digital core, the bank not only kept up with existing tech trends, it also positioned itself to integrate advanced AI with its core banking operations at scale and keep one step ahead of new technologies as they emerge.

Lead with value

**Understand and develop a secure
AI-enabled digital core**

Reinvent talent and
ways of working

Close the gap on
responsible AI

Drive continuous
reinvention

Measuring the ROI
of generative AI



23

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

ACTIONS

• Assess the complete inventory of unstructured data across the organization and analyze how it could help power generative AI.

• Start to move this data into vector databases and scale them with the precision required for real-time analytics and the unique demands of generative AI.

• Start moving towards data-as-a-service models, where employees and developers can access data from internal marketplaces to use in their own applications and tools.

• Elevate data governance standards to effectively manage unstructured data in generative AI.

• Evolve security protocols to address the complexities that come with diverse data access.

• Test various architectures to find the best fit for each use case and plan the model's lifecycle from experimentation to scaling and phase-out. This could be achieved through a 'model switchboard' where banks can select a combination of models based on the business context or on factors such as cost or accuracy.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

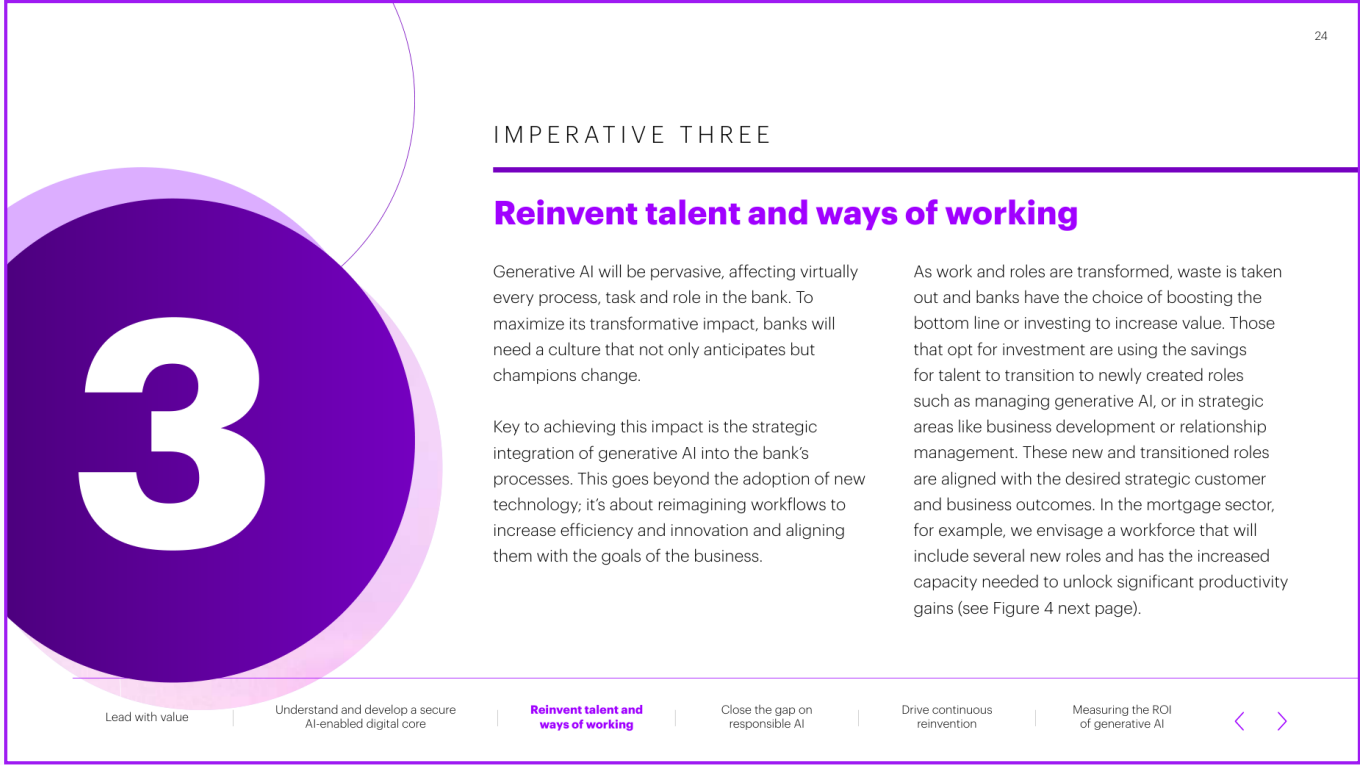
< >

Original - página 23

Traducción integral al español - pág. 23

Acciones para comprender y desarrollar un núcleo digital seguro habilitado por IA

- Evaluar el inventario completo de datos no estructurados en la organización y analizar cómo podrían alimentar la IA generativa.
- Empezar a mover esos datos hacia bases vectoriales y escalarlas con la precisión requerida para analítica en tiempo real y las demandas únicas de la IA generativa.
- Avanzar hacia modelos data-as-a-service, donde empleados y desarrolladores puedan acceder a datos desde marketplaces internos para usarlos en sus propias aplicaciones y herramientas.
- Elevar los estándares de gobierno de datos para gestionar eficazmente datos no estructurados en IA generativa.
- Evolucionar los protocolos de seguridad para abordar las complejidades derivadas del acceso a datos diversos.
- Probar distintas arquitecturas para encontrar el mejor ajuste por caso de uso y planificar el ciclo de vida del modelo desde la experimentación hasta el escalamiento y retiro. Esto podría lograrse mediante un “model switchboard” que permita seleccionar combinaciones de modelos según contexto de negocio, costo o precisión.



Original - página 24

Traducción integral al español - pág. 24

Imperativo tres: reinventar el talento y las formas de trabajo

La IA generativa será ubicua y afectará prácticamente todos los procesos, tareas y roles del banco. Para maximizar su impacto transformador, los bancos necesitarán una cultura que no solo anticipe el cambio, sino que lo impulse.

La clave es integrar estratégicamente la IA generativa en los procesos del banco. Esto va más allá de adoptar nueva tecnología: implica reimaginar flujos de trabajo para aumentar eficiencia e innovación y alinearlos con los objetivos del negocio.

A medida que se transforman el trabajo y los roles, se elimina desperdicio y los bancos pueden elegir entre mejorar el resultado final o invertir para aumentar valor. Quienes optan por invertir usan los ahorros para que el talento transicione hacia roles nuevos, como gestión de IA generativa, o hacia áreas estratégicas como desarrollo de negocio o gestión de relaciones. Estos roles nuevos o transformados se alinean con los resultados estratégicos deseados para clientes y negocio. En el sector hipotecario, por ejemplo, imaginamos una fuerza laboral que incluirá varios roles nuevos y la capacidad adicional necesaria para desbloquear ganancias significativas de productividad (véase la Figura 4).

Traducción integral al español - pág. 25

Figura 4: ejemplo ilustrativo de cómo el trabajo y los roles en el negocio hipotecario pueden realinearse con IA generativa.

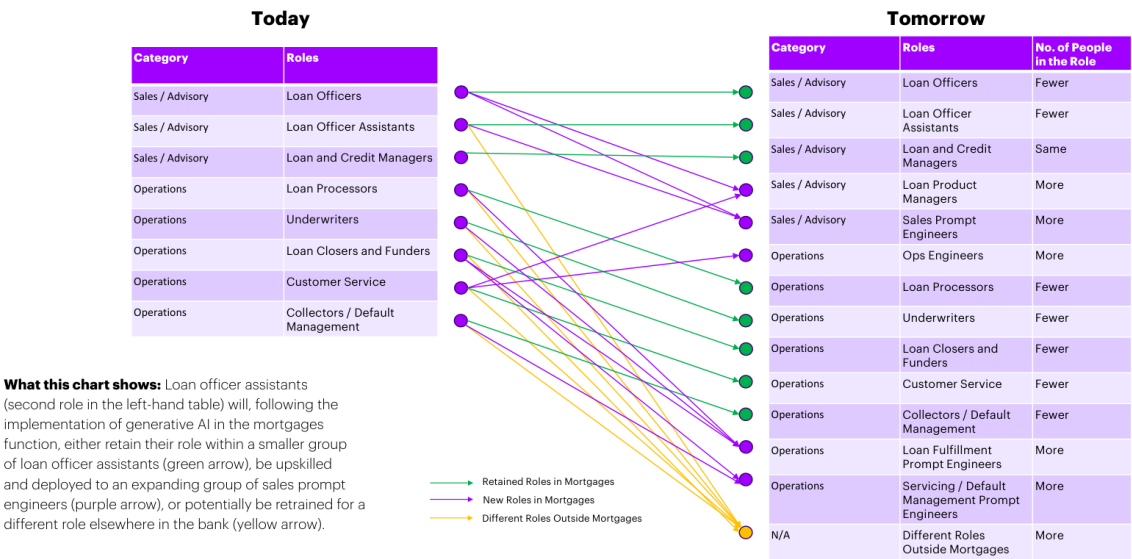
Hoy: categorías y roles. Ventas/asesoría: oficiales de préstamos; asistentes de oficiales de préstamos; gerentes de préstamos y crédito. Operaciones: procesadores de préstamos; suscriptores; cerradores y financiadores de préstamos; servicio al cliente; cobranzas/gestión de mora.

Mañana: número de personas por rol. Ventas/asesoría: oficiales de préstamos, menos; asistentes de oficiales de préstamos, menos; gerentes de préstamos y crédito, igual; gerentes de producto de préstamos, más; ingenieros de prompts de ventas, más. Operaciones: ingenieros de operaciones, más; procesadores de préstamos, menos; suscriptores, menos; cerradores y financiadores, menos; servicio al cliente, menos; cobranzas/gestión de mora, menos; ingenieros de prompts de cumplimiento de préstamos, más; ingenieros de prompts de servicing/gestión de mora, más. N/A: roles diferentes fuera de hipotecas, más.

Qué muestra el gráfico: los asistentes de oficiales de préstamos, tras implementar IA generativa en la función hipotecaria, conservarán su rol dentro de un grupo más pequeño, serán capacitados y desplegados hacia un grupo creciente de ingenieros de prompts de ventas, o potencialmente serán reconvertidos hacia otro rol en otra parte del banco.

Leyenda: roles retenidos en hipotecas; nuevos roles en hipotecas; roles diferentes fuera de hipotecas.

Figure 4: An illustrative example of how work and roles in the mortgage business can be realigned with generative AI.



Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



The introduction of generative AI in banking brings a crucial need for a workforce learning strategy centered on adapting to the changes in the nature of work brought about by automation and augmentation. Upskilling transcends mere familiarity with new generative AI interfaces. It requires a deep understanding of when and how to engage in AI-driven processes and an awareness of the associated risks. This holistic approach ensures that learning is a collaborative effort, involving everyone in the organization and making the transition smoother and more effective.

User adoption and competence are make-or-break factors in the successful implementation of generative AI, as they are with other technologies. Many companies face the challenge of low adoption rates for data-driven tools, often due to deployment issues. This highlights the importance of a human-centered design and the creation of supportive learning experiences. Such an approach not only addresses the technical aspects of generative AI, but also considers the human element. Together these ensure that employees are not just users on whom change is inflicted, but become active participants in the AI-driven transformation.

A holistic approach ensures that learning is a collaborative effort

Traducción integral al español - pág. 26

La introducción de IA generativa en banca trae una necesidad crucial: una estrategia de aprendizaje de la fuerza laboral centrada en adaptarse a los cambios en la naturaleza del trabajo producidos por automatización y aumento de capacidades. El upskilling trasciende la mera familiaridad con nuevas interfaces de IA generativa. Requiere comprender profundamente cuándo y cómo participar en procesos impulsados por IA, y conocer los riesgos asociados. Este enfoque holístico asegura que el aprendizaje sea un esfuerzo colaborativo que involucre a todos en la organización y haga la transición más fluida y efectiva.

La adopción y competencia de los usuarios son factores decisivos para implementar IA generativa con éxito, como ocurre con otras tecnologías. Muchas compañías enfrentan bajas tasas de adopción de herramientas basadas en datos, a menudo por problemas de despliegue. Esto destaca la importancia del diseño centrado en las personas y de experiencias de aprendizaje de apoyo. Este enfoque no solo aborda los aspectos técnicos de la IA generativa, sino también el elemento humano. Juntos aseguran que los empleados no sean simples usuarios sobre quienes se impone el cambio, sino participantes activos de la transformación impulsada por IA.

Idea destacada: un enfoque holístico asegura que el aprendizaje sea un esfuerzo colaborativo.



Original - página 27

Traducción integral al español - pág. 27

Acciones para reinventar el talento y las formas de trabajo

- Realizar un análisis profundo de todos los procesos bancarios para determinar dónde el despliegue de IA generativa se alinea mejor con los objetivos estratégicos del negocio.
- Redefinir flujos de trabajo para maximizar la eficiencia y el potencial de innovación de la IA generativa, derribando silos para un enfoque más colaborativo e integrado.
- Desarrollar una estrategia robusta de upskilling de la fuerza laboral, enfocada en roles en evolución y aprendizaje continuo para seguir el ritmo de rápidos avances tecnológicos.
- Involucrar a gerentes de línea y mandos medios en la definición de casos de uso de IA generativa y de futuras formas de trabajo alineadas con la visión estratégica establecida por líderes senior. Alentar a los equipos a proponer y validar soluciones de IA generativa, fomentando un ciclo de mejora iterativa e integración más profunda en las operaciones bancarias.

28

4

IMPERATIVE FOUR

Close the gap on responsible AI

Responsible AI (RAI) isn't merely a compliance issue or an ethical imperative; it is also a strategic asset that enhances brand equity. In our global analysis of job postings by more than 2,200 companies—including 176 banks—banking job postings for RAI roles grew from 1.1% of the total in 2019 to 8% in 2022. The average across other industries lingered at 2.8% in 2022.

This indicates that banks are leading the way in RAI, partly because of the high regulatory burden they bear. Failure to build a RAI capability could result in reputational damage and legal consequences.

The good news is that most banks have for decades had their responsibility frameworks and extensive model risk management approaches in place. As they accelerate their use of generative AI, they need to enhance their existing frameworks and approaches to incorporate the emerging risks of generative AI and LLMs. Some of the potential risks can be found on the next page.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

< >

Original - página 28

Traducción integral al español - pág. 28

Imperativo cuatro: cerrar la brecha en IA responsable

La IA responsable (RAI) no es solo un asunto de cumplimiento o un imperativo ético; también es un activo estratégico que mejora el valor de marca. En nuestro análisis global de ofertas de empleo de más de 2.200 compañías -incluidos 176 bancos-, las ofertas bancarias para roles de RAI crecieron de 1,1% del total en 2019 a 8% en 2022. El promedio de otras industrias se mantuvo en 2,8% en 2022.

Esto indica que los bancos lideran en RAI, en parte por la alta carga regulatoria que soportan. No construir una capacidad de RAI podría derivar en daño reputacional y consecuencias legales.

La buena noticia es que la mayoría de los bancos ya cuenta desde hace décadas con marcos de responsabilidad y enfoques extensos de gestión de riesgo de modelo. A medida que aceleran el uso de IA generativa, deben mejorar sus marcos y enfoques existentes para incorporar los riesgos emergentes de la IA generativa y los LLM. Algunos riesgos potenciales se muestran en la página siguiente.

Traducción integral al español - pág. 29

Riesgos potenciales de la IA generativa

Sesgo y daño: existe mayor posibilidad de decisiones injustas o sesgadas en ofertas de marketing, decisiones crediticias, estándares de servicio, opciones de cobranza/recupero y enfoques hacia clientes en entornos no monitoreados. Debe vigilarse de cerca la difusión de información errónea, desinformación y respuestas tóxicas.

Responsabilidad y cumplimiento: los estándares y regulaciones sobre IA generativa en distintas partes del mundo siguen tomando forma, pero la adhesión es esencial. Los estándares actuales de gestión de riesgo de modelo no abordan plenamente los riesgos y complejidades de la IA generativa, que podrían incluir multas, acciones legales y daño reputacional por uso indebido de propiedad intelectual de terceros.

Resultados no confiables: la IA generativa ya ganó notoriedad por sus alucinaciones, la trazabilidad limitada de la información que proporciona y su reticencia a explicar resultados. Divulgación y transparencia insuficientes pueden generar confusión, alienación y, en el peor caso, daño a clientes.

Confidencialidad y seguridad: con controles insuficientes, la IA generativa podría facilitar acceso y uso no autorizados de información confidencial utilizada para entrenar LLM. Implementaciones amplias o inconsistentes aumentarán vulnerabilidades, con posibles fugas de datos y fallas en protección al consumidor.

Sostenibilidad: la dependencia intensiva de IA generativa podría aumentar la huella de carbono de los bancos y poner en riesgo sus objetivos ESG. A medida que otros actores adopten la tecnología, sesgos, desinformación y habilitación de fraude a escala podrían impactar el ámbito socioeconómico y crear percepciones negativas de la tecnología.

Transición laboral: además de preocupaciones por pérdidas de empleo, existe el riesgo de que la falta de capacitación adecuada y universal genere una brecha de habilidades similar a la brecha digital que años atrás impidió a muchos beneficiarse de internet.

Idea destacada: la implementación inconsistente de la tecnología aumentará vulnerabilidades.

29

Bias and harm

There is a greater possibility of unfair or biased decisions relating to marketing offers, credit decisions, service standards, collection / recovery options, and approaches to customers in unmonitored environments. The potential for the spread of misinformation, disinformation and toxic responses should be closely monitored.

Liability and compliance

The standards and regulations pertaining to generative AI in different parts of the world are continuing to be shaped, yet adherence is essential. Current standards for model risk management don't fully address the risks and complexities of generative AI, which could include fines, legal action and reputational damage due to the improper use of intellectual property owned by others.

Unreliable outputs

Generative AI has already acquired notoriety for its hallucinations, the limited traceability of the information it provides, and its reluctance to explain its outputs. Insufficient disclosure and transparency could result in customers feeling confused and alienated and, at worst, being harmed.

Confidentiality and security

With insufficient controls, generative AI could facilitate unauthorized access to and use of the confidential information which is used to train LLMs. Widespread or inconsistent implementation of the technology will increase vulnerabilities, which could lead to data leakage and lapses in consumer protection.

Sustainability

Intensive reliance on generative AI could increase banks' carbon footprint, putting their ESG targets at risk. As other players adopt the technology, bias,

disinformation and the enablement of fraud at scale could impact the socio-economic arena and create negative perceptions of the technology.

Workforce transition

In addition to concerns about job losses within the workforce, there is a risk that the lack of appropriate, universal training could lead to a skills gap similar to the digital divide that, years ago, prevented many from benefitting from the advent of the internet.

Inconsistent implementation of the technology will increase vulnerabilities

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



CASE STUDY

30

An Asia-Pacific bank at the forefront of responsible AI

A leading bank in Asia-Pacific has positioned itself as an AI-first organization, benchmarking its AI customer experience capabilities against industry leaders beyond banking. The bank has woven the principles of responsible AI into its corporate DNA, with the goal of remaining in lockstep with societal values and ethical imperatives.

The bank is shaping its responsible AI agenda in collaboration with industry regulators, seeking their feedback as it tests its AI ethics and principles. It uses proprietary data to optimize AI

models, with tight controls to minimize bias and maximize the likelihood that the AI's outputs will be fair and unbiased.

The bank has taken a steadfast approach to transparency and accountability. It has deployed over 1,500 AI models, each ingrained with responsible AI practices and structured to explain the reasoning behind AI-driven decisions. Techniques like prompt engineering and model-to-model Q&A, coupled with human oversight, ensure that any AI decisions are personalized, understandable and justifiable.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



Traducción integral al español - pág. 30

Caso de estudio: un banco de Asia-Pacífico a la vanguardia de la IA responsable

Un banco líder de Asia-Pacífico se posicionó como una organización AI-first, comparando sus capacidades de experiencia de cliente con IA frente a líderes de la industria más allá de la banca. El banco integró los principios de IA responsable en su ADN corporativo, con el objetivo de mantenerse alineado con valores sociales e imperativos éticos.

El banco construye su agenda de IA responsable en colaboración con reguladores de la industria, buscando su feedback mientras prueba su ética y principios de IA. Usa datos propietarios para optimizar modelos de IA, con controles estrictos para minimizar sesgos y maximizar la probabilidad de que las salidas de IA sean justas e imparciales.

Adoptó un enfoque firme sobre transparencia y responsabilidad. Desplegó más de 1.500 modelos de IA, cada uno impregnado de prácticas de IA responsable y estructurado para explicar el razonamiento detrás de decisiones impulsadas por IA. Técnicas como prompt engineering y preguntas y respuestas modelo-a-modelo, junto con supervisión humana, aseguran que las decisiones de IA sean personalizadas, comprensibles y justificables.

Acciones para cerrar la brecha en IA responsable

- Mejorar los principios existentes de gobernanza de IA responsable con taxonomía clara, responsabilidad y gobernanza para el uso responsable de IA generativa.
- Evaluar los riesgos de casos de uso, aplicaciones y sistemas de IA generativa en toda la empresa mediante evaluaciones cualitativas y cuantitativas.
- Ampliar y profundizar las medidas existentes de gestión de riesgo de modelo para mitigar riesgos específicos de IA generativa.
- Monitorear continuamente sistemas e iniciativas de IA generativa junto con actividades de mitigación y cumplimiento.
- Implementar sistemas de gestión del cambio que interactúen con el programa de cumplimiento del banco para abordar positivamente cómo la IA generativa impactará la fuerza laboral, la sostenibilidad, la privacidad y la seguridad en toda la empresa.

31

Close the gap on responsible AI

ACTIONS

- Enhance existing RAI governing principles with clear taxonomy, accountability and governance for responsible generative AI usage.
- Assess the risks of generative AI use cases, applications and systems across the enterprise through qualitative and quantitative assessments.

- Amplify and broaden existing model risk management measures to mitigate the risks specific to generative AI.
- Continuously monitor generative AI systems and initiatives in conjunction with mitigation and compliance activities.

- Put in place change management systems that engage with the bank's compliance program to positively address how generative AI will impact the workforce, sustainability, and privacy and security across the enterprise.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

< >

Original - página 31

32

5

IMPERATIVE FIVE

Drive continuous reinvention

In the process of adopting generative AI throughout their organizations, in all their functions and processes, banks will end up reinventing much of how they do business today. To accomplish this will require not only execution excellence but also a culture of innovation, a core value of which will be curiosity.

The challenge will be to balance reinvention with the ongoing operation of the bank, maximizing the opportunities while limiting the disruption. This is why agility, a culture that embraces curiosity and innovation, and expertise in change management are so important.

There is much about generative AI that is novel and exciting. One aspect that stands out is how it has succeeded in democratizing artificial intelligence and making technology more human-like. Banks that recognize its potential to redefine entire value chains, and that succeed in blending the technology with their people's ingenuity, will capture long-term value and build lasting resilience.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI

< >

Traducción integral al español - pág. 32

Imperativo cinco: impulsar la reinversión continua

En el proceso de adoptar IA generativa en sus organizaciones, en todas sus funciones y procesos, los bancos terminarán reinventando gran parte de cómo hacen negocios hoy. Lograrlo requerirá no solo excelencia en la ejecución, sino también una cultura de innovación cuyo valor central será la curiosidad.

El desafío será equilibrar la reinversión con la operación continua del banco, maximizando oportunidades y limitando disrupciones. Por eso son tan importantes la agilidad, una cultura que abrace la curiosidad y la innovación, y la experiencia en gestión del cambio.

Hay mucho de novedoso y estimulante en la IA generativa. Un aspecto sobresaliente es cómo logró democratizar la inteligencia artificial y hacer que la tecnología se parezca más a lo humano. Los bancos que reconozcan su potencial para redefinir cadenas de valor completas y logren combinar la tecnología con el ingenio de su gente capturarán valor de largo plazo y construirán resiliencia duradera.

Traducción integral al español - pág. 33

Caso de estudio: BBVA emprende un futuro audaz¹²

BBVA lanzó un programa de transformación ágil para derribar barreras organizacionales y habilitar colaboración cross-functional. Coaches trabajaron con la gente del banco para incorporar principios ágiles en todo el negocio. Hoy cuenta con un pool flexible de talento desde el cual las personas pueden asignarse a proyectos o procesos de mayor prioridad en cualquier momento.

Esto, junto con otros cambios, permitió a BBVA evolucionar desde simplemente ofrecer servicios digitales hasta desarrollar y vender nuevos productos de banca digital y ofrecer herramientas líderes de salud financiera. Además, BBVA incorpora clientes en pocos minutos usando reconocimiento facial basado en IA y analítica de texto para verificar solicitantes desde su app móvil.

BBVA también puede ofrecer préstamos “one-click”, que potencialmente brindan financiamiento en el mismo día tanto a clientes como a no clientes, y puede incorporar clientes en pocos minutos. Esto contribuyó a un crecimiento del 150% en nuevos clientes.

Hoy, casi 50 millones de clientes de BBVA interactúan con el banco por canales digitales, siete de cada diez ventas se realizan digitalmente y el ratio cost-to-income cayó al 43%.

CASE STUDY

33

BBVA embarks on a bold new future¹²

BBVA launched an agile transformation program to break down organizational barriers and enable cross-functional collaboration. Coaches worked with the bank's people to embed agile principles throughout the business. Today, it has a flexible talent pool from which people can be assigned to the highest-priority projects or processes at any time.

This, among other changes, has enabled BBVA to evolve from simply offering digital services to developing and selling new digital banking products and offering leading financial health tools. In addition, BBVA onboards clients in mere

minutes using AI-based facial recognition and text analytics to verify applicants via its mobile app. BBVA is also able to offer ‘one-click loans,’ which potentially provide same-day funding for both customers and non-customers, and can onboard customers in a few minutes. This has contributed to a 150% growth in new customers.

Today, nearly 50 million BBVA customers interact with the bank through digital channels, seven out of 10 sales are made digitally, and cost-to-income has dropped to 43%.

Lead with value

Understand and develop a secure
AI-enabled digital core

Reinvent talent and
ways of working

Close the gap on
responsible AI

**Drive continuous
reinvention**

Measuring the ROI
of generative AI



Traducción integral al español - pág. 34

Acciones para impulsar la reinversión continua

- Establecer una estrategia holística para toda la empresa. El foco debe estar en procesos, datos y personas, desarrollando la gestión del cambio y la agilidad como competencias centrales.
- Equilibrar audacia con matiz. Evaluar cuidadosamente los casos de uso potenciales, pero realizar apuestas audaces y estratégicamente escaladas.
- Crear una cultura de curiosidad e innovación eliminando barreras como silos funcionales, roles rígidos y desaliento frente a la toma de riesgos.
- Emplear técnicas probadas como Six Sigma, kaizen y kanban para comprender eficazmente cómo y dónde puede aprovecharse la IA generativa a escala.

Drive continuous reinvention

34

ACTIONS

- Establish a holistic strategy for the entire enterprise. The focus should be on process, data and people, while developing change management and agility as core competencies.
- Balance boldness with nuance. Evaluate potential use cases carefully, but do take bold and strategically scaled bets.
- Create a culture of curiosity and innovation by removing barriers such as functional silos, rigid roles and discouragement of risk-taking.
- Employ proven techniques such as Six Sigma, kaizen and kanban to effectively understand how and where generative AI can be leveraged at scale.

Lead with value

Understand and develop a secure
AI-enabled digital core

Reinvent talent and
ways of working

Close the gap on
responsible AI

**Drive continuous
reinvention**

Measuring the ROI
of generative AI



Sidebar: medición del ROI de la IA generativa

Escalar la IA generativa no se trata solo de ganancias financieras inmediatas, sino de prepararse para el futuro. Los enfoques para evaluar retorno sobre inversión deberían ir más allá de los retornos económicos inmediatos y sentar las bases de la reinversión continua. Los bancos líderes utilizarán un marco de valor 360° para definir y monitorear objetivos de corto, mediano y largo plazo, incluyendo desarrollo de talento, mejores experiencias de clientes y empleados, sostenibilidad e IA responsable.

En el lado de la inversión, los bancos deberán considerar una gama de costos. Para muchos -especialmente aquellos que no avanzaron demasiado en su modernización-, fortalecer el core consumirá una porción significativa de la inversión total.

Otra área importante de inversión será la transformación de estructura organizacional, procesos y cultura. Esta inversión suele subestimarse. En la ola más reciente de nuestra encuesta recurrente Pulse of Change, uno de cada cuatro ejecutivos bancarios dijo que la gestión del cambio es un desafío. En la ola anterior, solo el 8% sostenía esa opinión.¹³ Esto la convierte en la preocupación de crecimiento más rápido a medida que la implementación de IA generativa gana impulso.

Finalmente, respecto de las herramientas de IA generativa, los bancos deberán prever costos de creación, industrialización, mantenimiento y uso. Estos costos estarán directamente vinculados a la complejidad de las aplicaciones. Las aplicaciones simples pueden ser fáciles de evaluar, pero al avanzar hacia proyectos más complejos, como asistentes digitales bancarios o gemelos digitales, aumentarán los costos de gestión de datos, talento y tecnología.

SIDEBAR

35

Measuring the ROI of generative AI

Scaling generative AI is not just about immediate financial gains but preparing for the future. Approaches for evaluating return on investment should extend beyond immediate economic returns and lay the groundwork for continuous reinvention. Leading banks will use a 360° value framework to define and track a range of near-, medium- and far-term objectives, including talent development, enhanced customer and employee experiences, sustainability and responsible AI.

On the investment side of the equation, banks will need to account for a range of costs. For many—especially those which have not progressed very far along their modernization journey—strengthening their core will consume a significant portion of their overall investment.

Another significant area in which banks will need to invest is the transformation of their organizational structure, processes and culture. This investment is often underestimated. In the most recent wave of our recurring [Pulse of Change survey](#), one in four banking executives said change management is a challenge. In the previous wave, only 8% held that view.¹³ This makes it the fastest growing concern as the implementation of generative AI gathers momentum.

Finally, regarding the generative AI tools themselves, banks will need to provide for the costs of creating, industrializing, maintaining and using generative AI. These costs will be directly linked to the complexity of the applications.

Simple applications might be easy to assess, but as banks delve into more complicated projects, like digital banking assistants or digital twins, the cost of data management, talent and technology will rise.

Lead with value

Understand and develop a secure AI-enabled digital core

Reinvent talent and ways of working

Close the gap on responsible AI

Drive continuous reinvention

Measuring the ROI of generative AI



Banking on AI

Few technologies have evolved at the pace of generative AI—or have the potential to drive such a profound reinvention. Leading banks recognize that the question is no longer whether generative AI will transform their industry, but how. The next question is: How soon can they capture the massive value generative AI promises?

Generative AI will affect nearly every bank employee in a short time horizon—in fact, the technology is already available in many of the applications they use daily. However, to harness its full potential, banks will need to purposefully and methodically deploy it and encourage its adoption in those parts of the organization that will benefit most from ‘waste out, value in’.

Leading banks that embrace the generative AI opportunity as a strategic imperative and move aggressively from proof of concept to industrialization will likely secure a durable competitive edge.

Leading banks recognize that the question is no longer whether generative AI will transform their industry, but how.



36



Traducción integral al español - pág. 36

Apostar por la IA en banca

Pocas tecnologías evolucionaron al ritmo de la IA generativa, o tienen el potencial de impulsar una reinención tan profunda. Los bancos líderes reconocen que la pregunta ya no es si la IA generativa transformará su industria, sino cómo. La siguiente pregunta es: ¿cuán pronto podrán capturar el valor masivo que promete la IA generativa?

La IA generativa afectará a casi todos los empleados bancarios en un horizonte corto; de hecho, la tecnología ya está disponible en muchas de las aplicaciones que usan diariamente. Sin embargo, para aprovechar todo su potencial, los bancos deberán desplegarla deliberada y metódicamente y fomentar su adopción en aquellas partes de la organización que más se beneficiarán de “sacar desperdicio, incorporar valor”.

Los bancos líderes que adopten la oportunidad de IA generativa como imperativo estratégico y avancen agresivamente desde prueba de concepto hacia industrialización probablemente aseguren una ventaja competitiva duradera.

Idea destacada: los bancos líderes reconocen que la pregunta ya no es si la IA generativa transformará su industria, sino cómo.

References

1. Accenture Research analysis and estimates on BLS and O*Net data as of December 2022.
2. Accenture, "[Work, Workforce, Workers: Reinvented in the age of generative AI](#)", 16 January 2024.
3. Accenture Research analysis and estimates on BLS and O*Net data as of December 2022.
4. Avanade, "[Banks Focus on Efficiency with AI](#)", 2024.
5. Microsoft Blog, "[Introducing Microsoft 365 Copilot – your copilot for work](#)", 16 March 2023.
6. Adobe press release, "[Adobe Unveils Firefly, a Family of New Creative Generative AI](#)", 21 March 2023.
7. Salesforce press release, "[Salesforce Announces Einstein GPT, the World's First Generative AI for CRM](#)", 7 March 2023.
8. Workday press release, "[Workday Announces Fiscal 2024 Third Quarter Financial Results](#)", 28 November 2023.
9. FST Media, "[Westpac Buddies Up Engineers with Gen AI Partner](#)", 11 August 2023.
10. Accenture, [Pulse of Change Survey](#), 2024.
11. Accenture, [Reinvention by the Numbers](#), 18 January 2024.
12. Accenture case study, "[Banking on BBVA's bold new future](#)", 2023.
13. Accenture, [Pulse of Change Survey](#), 2023.

37



Traducción integral al español - pág. 37

Referencias

1. Análisis y estimaciones de Accenture Research sobre datos de BLS y O*Net a diciembre de 2022.
2. Accenture, "Work, Workforce, Workers: Reinvented in the age of generative AI", 16 de enero de 2024.
3. Análisis y estimaciones de Accenture Research sobre datos de BLS y O*Net a diciembre de 2022.
4. Avanade, "Banks Focus on Efficiency with AI", 2024.
5. Microsoft Blog, "Introducing Microsoft 365 Copilot - your copilot for work", 16 de marzo de 2023.
6. Comunicado de prensa de Adobe, "Adobe Unveils Firefly, a Family of New Creative Generative AI", 21 de marzo de 2023.
7. Comunicado de prensa de Salesforce, "Salesforce Announces Einstein GPT, the World's First Generative AI for CRM", 7 de marzo de 2023.
8. Comunicado de prensa de Workday, "Workday Announces Fiscal 2024 Third Quarter Financial Results", 28 de noviembre de 2023.
9. FST Media, "Westpac Buddies Up Engineers with Gen AI Partner", 11 de agosto de 2023.
10. Accenture, [Pulse of Change Survey](#), 2024.
11. Accenture, [Reinvention by the Numbers](#), 18 de enero de 2024.
12. Caso de estudio de Accenture, "Banking on BBVA's bold new future", 2023.
13. Accenture, [Pulse of Change Survey](#), 2023.

About the research

Assessing generative AI's impact on productivity, Accenture conducted extensive research on the impact of generative AI across industries. We used [data](#) from the US Bureau of Labor Statistics and the Occupational Information Network to analyze descriptions of 900 occupations across industries in the US, the 19,000 tasks they perform, and the time employees spend on each of those. This allowed us to understand the likely impact of generative AI on labor productivity.

We also used a combination of expert judgement and generative AI itself (GPT-4). We started by identifying which of the granular tasks require intensive use of language. Then, we assessed in which way the task requires the use of interpersonal or cognitive skills to be resolved. This enabled us to understand whether generative AI could automate a task or augment the employee's skills.

We tagged each task and the time employees spend in performing it into one of four categories: High potential for automation, high potential for augmentation, low potential, or no language tasks. We analyzed data for 2.7 million banking employees in the US as well as the 170 roles and 3,500 tasks they perform. This enabled us to assess the potential of generative AI across various job roles.

Assessing generative AI's impact on banking financials

To explore the influence of generative AI in the banking sector, we conducted a comprehensive analysis using financial data from 150 of the largest banks worldwide. This data, sourced from S&P Capital IQ, spanned a 12-month period ending September 2023.

The estimation of generative AI's effects on revenue generation was informed by insights gleaned from expert consultations and relevant case studies. Our assumptions included expected improvements in various financial metrics related to lending, deposit rates and other banking revenues. Specifically, we considered the impact of generative AI on revenue streams such as wealth and asset management, as well as service charges.

Our assessment of generative AI's impact on banking staff expenses was based on an analysis of over 200 language-related tasks, using data from the Bureau of Labor statistics. We linked these tasks to various banking roles and evaluated the potential for task automation and augmentation in different occupational categories, leading to insights on possible productivity gains across diverse roles in the banking sector.

38

< >

Traducción integral al español - pág. 38

Sobre la investigación

Evaluación del impacto de la IA generativa en la productividad. Accenture realizó una investigación extensa sobre el impacto de la IA generativa en distintas industrias. Usamos datos del US Bureau of Labor Statistics y de Occupational Information Network para analizar descripciones de 900 ocupaciones en Estados Unidos, las 19.000 tareas que realizan y el tiempo que los empleados dedican a cada una. Esto nos permitió comprender el impacto probable de la IA generativa en la productividad laboral.

También usamos una combinación de juicio experto y la propia IA generativa (GPT-4). Empezamos identificando cuáles tareas granulares requieren uso intensivo del lenguaje. Luego evaluamos de qué manera la tarea requiere habilidades interpersonales o cognitivas para resolverse. Esto permitió comprender si la IA generativa podría automatizar una tarea o aumentar las habilidades del empleado.

Etiquetamos cada tarea y el tiempo dedicado a ella en una de cuatro categorías: alto potencial de automatización, alto potencial de aumento, bajo potencial o tareas sin lenguaje. Analizamos datos de 2,7 millones de empleados bancarios en Estados Unidos, así como 170 roles y 3.500 tareas que realizan. Esto permitió evaluar el potencial de la IA generativa en distintos roles laborales.

Evaluación del impacto de la IA generativa en las finanzas bancarias. Para explorar la influencia de la IA generativa en banca realizamos un análisis integral con datos financieros de 150 de los bancos más grandes del mundo. Los datos, provenientes de S&P Capital IQ, cubrieron un período de 12 meses cerrado en septiembre de 2023.

La estimación de los efectos de la IA generativa sobre generación de ingresos se basó en insights de consultas a expertos y casos de estudio relevantes. Incluimos mejoras esperadas en métricas financieras vinculadas con préstamos, tasas de depósitos y otros ingresos bancarios. En particular, consideramos el impacto de la IA generativa sobre flujos de ingresos como gestión patrimonial y de activos, así como cargos por servicios.

Nuestra evaluación del impacto sobre gastos de personal bancario se basó en un análisis de más de 200 tareas relacionadas con lenguaje, usando datos del Bureau of Labor Statistics. Vinculamos esas tareas con roles bancarios y evaluamos el potencial de automatización y aumento por categoría ocupacional, generando insights sobre posibles ganancias de productividad en distintos roles del sector.

About the research continued

This was contextualized within a scenario where generative AI's adoption rate over the next three years may exceed that of other groundbreaking technologies from the previous century.

Additionally, our analysis extended to non-staff costs, where we projected a decrease in certain expenses, such as marketing, due to the efficiency improvements attributed to generative AI. We also considered growth in IT-related expenses, guided by specific insights from industry analysts. To assess the impact on risk management, we focused on the potential of generative AI to enhance the recovery of consumer loans. Our methodology incorporated a conservative estimate of improvement in loan recoveries attributable to the implementation of generative AI tools to reduce credit risk.



39



Traducción integral al español - pág. 39

Sobre la investigación, continuación

Este análisis se contextualizó en un escenario en el que la tasa de adopción de la IA generativa durante los próximos tres años podría superar la de otras tecnologías disruptivas del siglo anterior.

Además, extendimos el análisis a costos no vinculados con personal, donde proyectamos una disminución de ciertos gastos, como marketing, por mejoras de eficiencia atribuidas a la IA generativa. También consideramos crecimiento de gastos relacionados con TI, guiado por insights específicos de analistas de la industria.

Para evaluar el impacto sobre gestión de riesgos, nos enfocamos en el potencial de la IA generativa para mejorar la recuperación de préstamos de consumo. Nuestra metodología incorporó una estimación conservadora de mejora en recuperos de préstamos atribuible a la implementación de herramientas de IA generativa para reducir el riesgo crediticio.

Authors



Keri Smith

Global Banking Data & AI Lead,
Accenture



Michael Abbott

Global Banking Lead,
Accenture



Mauro Centonze

Thought Leadership Sr. Principal,
Accenture Research

The authors would like to acknowledge the following people for their contributions to this report: Adrian Tapp, Alejandro Borgo, Ashish Garg, Avinash Rao, Dariusz Orynek, David Woods, Francesca Caminiti, Jessica Wolfe, John Newlin, Leslie Wong, Marco Siciliano, Patrick Goth, Rebecca Parish, Rocio Perez-Auba del Campo, Sarah Schofield, William Knapik.

Read more at [accenture.com/GenAIBanking](https://www.accenture.com/GenAIBanking)



40

Traducción integral al español - pág. 40

Autores

Michael Abbott - Global Banking Lead, Accenture.

Keri Smith - Global Banking Data & AI Lead, Accenture.

Mauro Centonze - Thought Leadership Sr. Principal, Accenture Research.

Los autores desean reconocer a las siguientes personas por sus contribuciones a este informe: Adrian Tapp, Alejandro Borgo, Ashish Garg, Avinash Rao, Dariusz Orynek, David Woods, Francesca Caminiti, Jessica Wolfe, John Newlin, Leslie Wong, Marco Siciliano, Patrick Goth, Rebecca Parish, Rocio Perez-Auba del Campo, Sarah Schofield y William Knapik.

Leer más en [accenture.com/GenAIBanking](https://www.accenture.com/GenAIBanking).

Sobre Accenture

Accenture es una compañía global líder de servicios profesionales que ayuda a las principales empresas, gobiernos y otras organizaciones del mundo a construir su núcleo digital, optimizar operaciones, acelerar el crecimiento de ingresos y mejorar servicios ciudadanos, creando valor tangible con velocidad y escala. Es una compañía impulsada por talento e innovación, con aproximadamente 733.000 personas que atienden clientes en más de 120 países. La tecnología está en el centro del cambio actual, y Accenture es uno de los líderes mundiales en ayudar a impulsarlo, con relaciones sólidas de ecosistema. Combina fortaleza tecnológica y liderazgo en cloud, datos e IA con experiencia industrial, expertise funcional y capacidad global de entrega.

Accenture puede entregar resultados tangibles por su amplio rango de servicios, soluciones y activos en Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industry X y Song. Estas capacidades, junto con su cultura de éxito compartido y compromiso con crear valor 360°, le permiten ayudar a sus clientes a reinventarse y construir relaciones confiables y duraderas. Accenture mide su éxito por el valor 360° que crea para sus clientes, su gente, accionistas, socios y comunidades. Visitar www.accenture.com.

Sobre Accenture Research

Accenture Research crea thought leadership sobre los temas de negocio más urgentes que enfrentan las organizaciones. Al combinar técnicas innovadoras de investigación, como análisis liderado por ciencia de datos, con un profundo entendimiento de industria y tecnología, su equipo de 300 investigadores en 20 países publica cientos de informes, artículos y puntos de vista cada año. Su investigación, desarrollada con organizaciones líderes mundiales, ayuda a los clientes a adoptar el cambio, crear valor y aprovechar el poder de la tecnología y el ingenio humano. Más información en www.accenture.com/research.

Copyright © 2024 Accenture. Todos los derechos reservados. Accenture y su logo son marcas registradas de Accenture. Este contenido se proporciona con fines informativos generales y no debe usarse en lugar de consultar con asesores profesionales. Este documento refiere a marcas propiedad de terceros; todas pertenecen a sus respectivos propietarios. No se pretende ni implica patrocinio, respaldo o aprobación de este contenido por parte de los propietarios de dichas marcas.

About Accenture

Accenture is a leading global professional services company that helps the world's leading businesses, governments and other organizations build their digital core, optimize their operations, accelerate revenue growth and enhance citizen services—creating tangible value at speed and scale. We are a talent- and innovation-led company with approximately 733,000 people serving clients in more than 120 countries. Technology is at the core of change today, and we are one of the world's leaders in helping drive that change, with strong ecosystem relationships. We combine our strength in technology and leadership in cloud, data and AI with unmatched industry experience, functional expertise and global delivery capability. We are uniquely able to deliver tangible outcomes because of our broad range of services, solutions and assets across Strategy & Consulting, Technology, Operations, Industry X and Song. These capabilities, together with our culture of shared success and commitment to creating 360° value, enable us to help our clients reinvent and build trusted, lasting relationships. We measure our success by the 360° value we create for our clients, each other, our shareholders, partners and communities.

Visit us at www.accenture.com

Copyright © 2024 Accenture. All rights reserved. Accenture and its logo are registered trademarks of Accenture.

This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors.

This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied.

