

Agentic GBS: Cuando la Inteligencia Artificial transforma el modelo operativo.

Mateo De Los Ríos (Partner EY)

Septiembre, 2026

■ ■ ■ The better the question. The better the answer. The better the world works.


ANDI

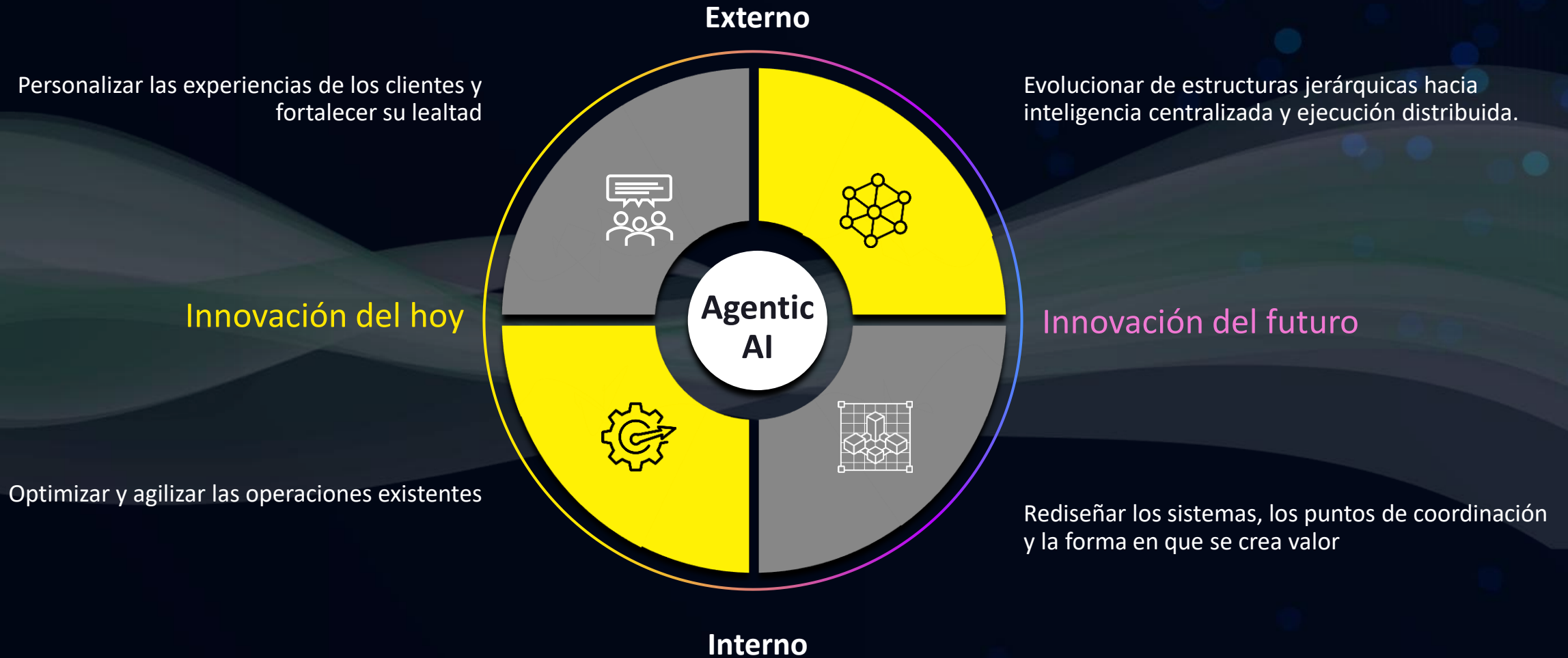
**MÁS
PAÍS**


Shape the future
with confidence

“El futuro no
pertenece a quienes
lo esperan.
Pertenece a quienes
evolucionan con él.”



Los GBS enfrentan una doble agenda: optimizar el modelo de hoy y construir el modelo operativo de mañana.



La presión por evolucionar no viene solo de la tecnología: **seis** fuerzas están redefiniendo el modelo operativo de los GBS.

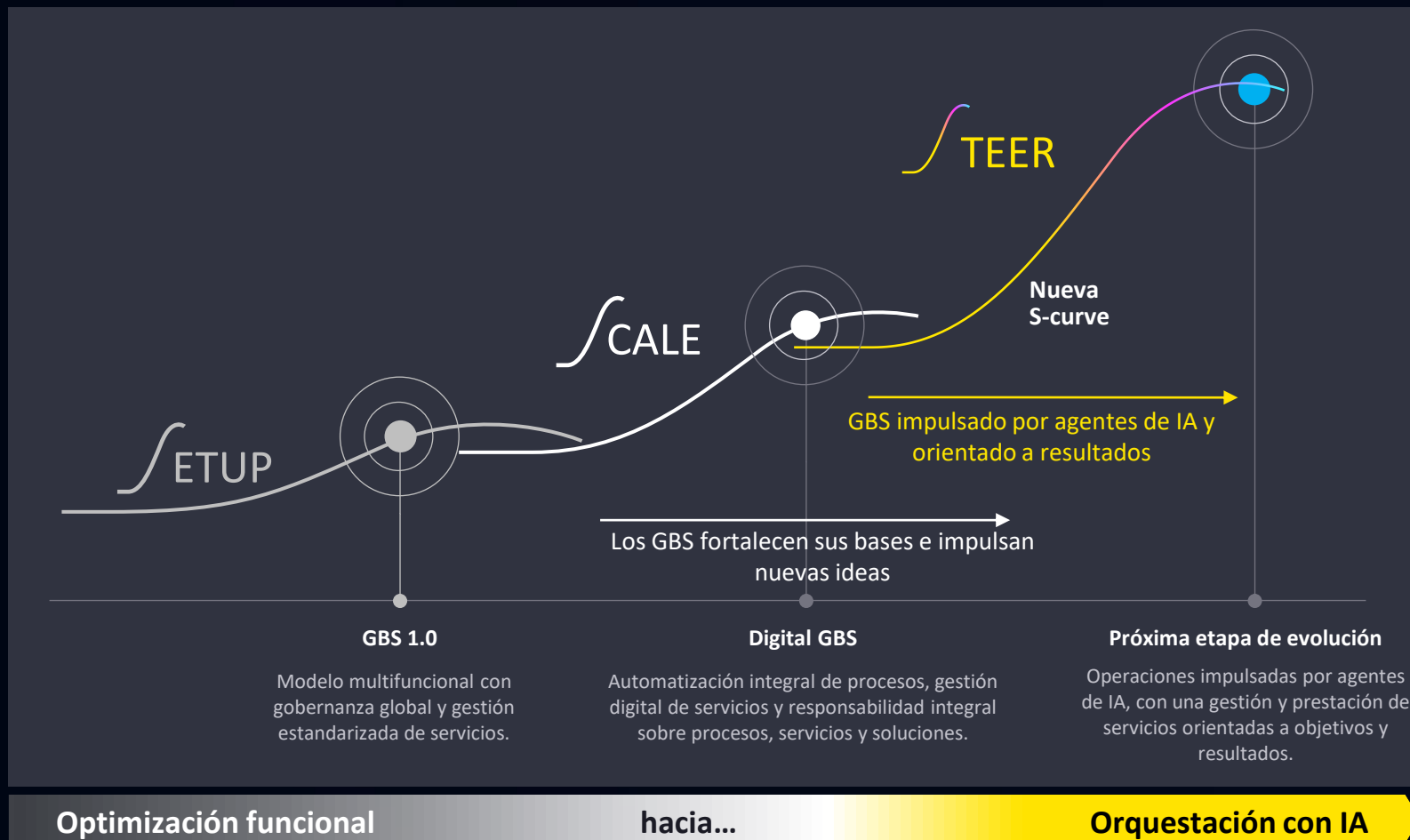


El modelo aumenta la capacidad sumando personal, pero eleva los costos, debilita el control entre procesos y mantiene escasas las habilidades críticas.



Las personas definen la intención, toman decisiones y gestionan excepciones, mientras los agentes inteligentes operan los procesos de principio a fin y permiten escalar sin ampliar la estructura.

Impulsados por Agentic AI, los GBS dan un nuevo salto en su curva de evolución pasando de optimizar operaciones a crear y orquestar valor de forma distinta



¿Cuales son las prioridades de los GBS en los siguientes 5 años?

- 92%** Reducción de costos y eficiencia
- 71%** Excelencia en el servicio y mejora en la UX
- 65%** Plataformas digitales e IA para la prestación de servicios
- 57%** Mejorar la efectividad
- 53%** Mejorar el cumplimiento
- 40%** Flexibilidad y agilidad organizacional

Los GBS están en una posición única para acelerar la transformación empresarial y escalar la hiperautomatización en toda la organización.

Redefiniendo la forma en que entregan sus servicios, evolucionando de modelos basados en esfuerzo a un ecosistemas orquestados en torno a los resultados

01

De la prestación de servicios a una plataforma empresarial impulsada por agentes

04

De los datos y reportes a una infraestructura de conocimiento e inteligencia

02

De operaciones basadas en FTE a un modelo donde las personas lideran y los agentes ejecutan

05

De la gestión basada en SLA a la medición del desempeño orientada a resultados

03

De la automatización aislada a flujos de trabajo inteligentes de extremo a extremo impulsados por agentes

06

De controles reactivos a confianza y gobernanza integradas por diseño



Los GBS transforman el modelo operativo de la organización; sin limitarse a una actualización tecnológica.

Porque la transformación no es solo de procesos; Agentic AI redefine el modelo operativo completo desde **qué se ofrece, quién ejecuta, dónde opera y cómo se gobierna** el valor

- **Alcance** más allá de las transacciones hacia actividades que generan valor.
 - **Nuevas ofertas:** gestión de datos (data stewardship) y gobernanza de IA.
 - **Información generada por IA en tiempo real.**
 - Los servicios se valoran con base en **resultados**.
-
- Los controles se automatizan dentro del proceso
 - Monitoreo en tiempo real.
 - Un responsable claramente definido para la gobernanza de cada proceso.



- Los roles evolucionan a **supervisores de agentes**.
 - El conocimiento experto se incorpora en **modelos y playbooks**.
 - El crecimiento del volumen es absorbido por **trabajo digital**.
 - **Se requiere Upskilling de los equipos** para aportar criterio y asumir responsabilidad sobre resultados.
-
- Las ubicaciones se seleccionan por **capacidades**.
 - Menos centros operativos y más **ecosistemas de socios estratégicos**.
 - Acuerdos por **esquemas de pago basados en resultados**.
 - Crecimiento sin **incrementar el headcount**.
 - La prestación global de servicios es menos dependiente **del idioma**.

“El mayor error en una transformación es optimizar actividades innecesarias; el **mayor valor surge al eliminar lo que no agrega valor** antes de automatizar”



Por esta razón, la ventaja competitiva no está en quién use la tecnología, sino en quién sea capaz de rediseñar la operación alrededor de ella

01

Zero marginal cost

Crear cuesta cada vez menos

02

Jevons paradox

Cuando el acceso baja, el consumo se multiplica

03

Ley de Amdahl

Cada avance mueve el cuello de botella

Cuando la tecnología se vuelve un commodity, la **ventaja competitiva ya no proviene de adoptarla**, sino de rediseñar procesos y decisiones para **aprovecharla**.



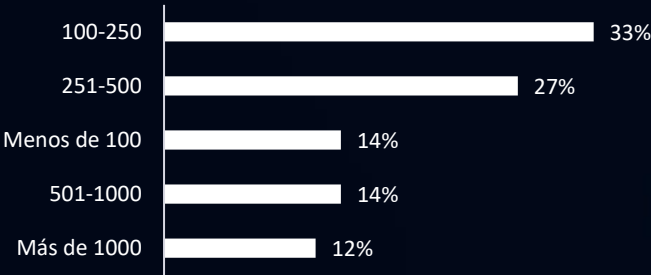
Insight clave

La tecnología reduce las restricciones operativas; el verdadero diferencial será la capacidad de la organización para decidir, coordinar y transformarse más rápido que las demás.

Desde EY encuestamos a 90+ empresas que operan en 7 mercados de Latam, con una muestra diversa en tamaño, madurez e industria



Tamaño de la organización



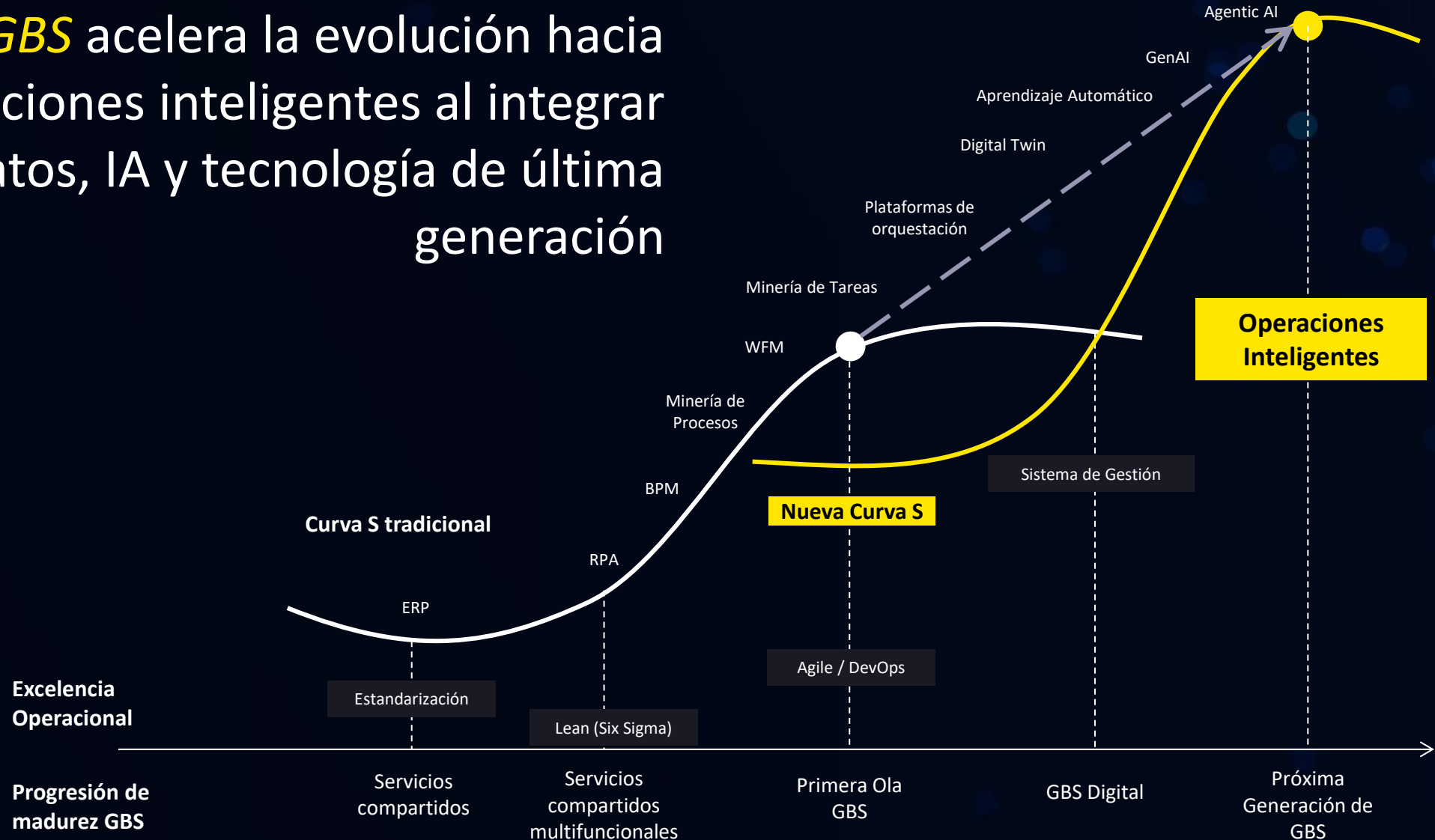
Madurez operacional



Sector al que pertenece



Agentic GBS acelera la evolución hacia operaciones inteligentes al integrar datos, IA y tecnología de última generación



La curva S muestra hacia dónde van los GBS; en estos cinco pilares se concentran los **nuevos cuellos de botella de la transformación**.



Estrategia y creación de valor

Todo empieza con una decisión: **dónde jugar y cómo ganar**. Aquí la tecnología deja de ser gasto y se convierte en apuesta de valor.



Excelencia Operacional

No se puede automatizar el status quo. **Primero simplificamos, estandarizamos y ordenamos**: esa es la base sobre la que todo lo demás escala.



Tecnología e IA

Aquí la IA deja de ser un piloto aislado y se vuelve **motor: analítica, automatización y agentes trabajando a escala**.



Gobernanza

La innovación sin gobierno se apaga. **Decisiones claras, dueños definidos y control**: eso convierte los proyectos en capacidades duraderas.



Talento y Capacidades

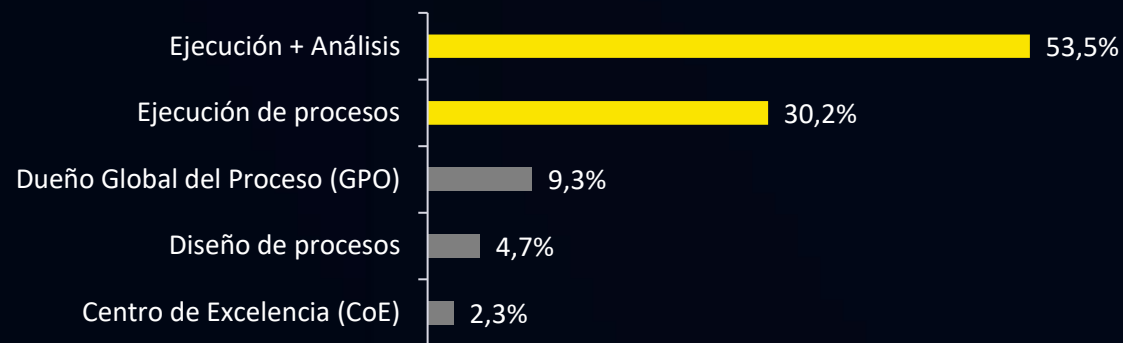
Ninguna tecnología supera a las personas que la dirigen. **El futuro lo construyen equipos que aprenden más rápido** de lo que cambia el mundo.

Los GBS tienen hoy la oportunidad de pasar de actuar como ejecutor de procesos a ser estrategias y orquestadores del proceso punta a punta



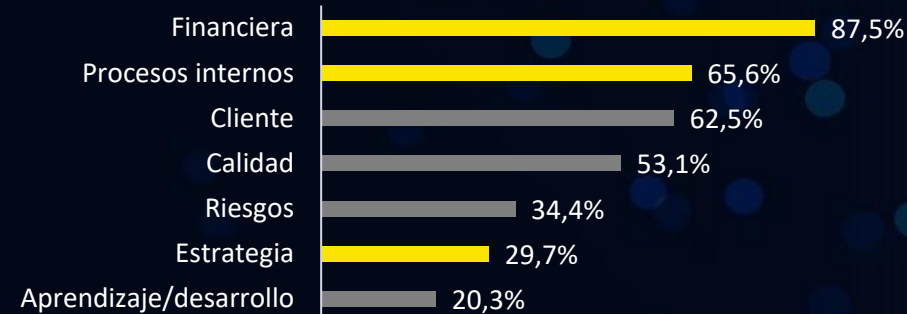
Estrategia y creación de valor

¿Cuál es el principal rol del GBS?



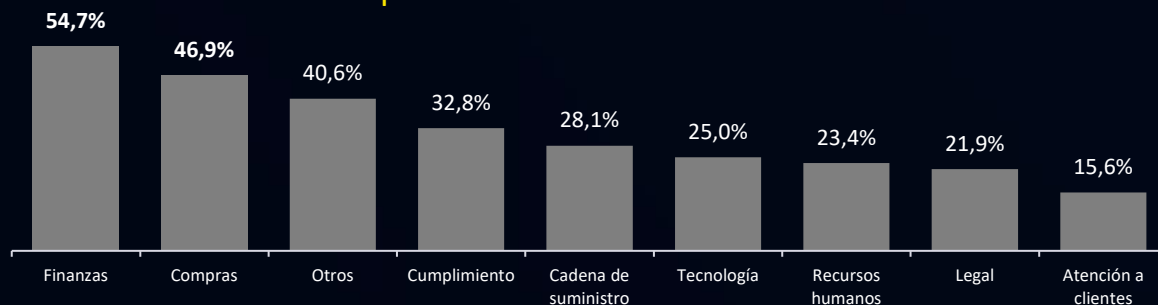
Hoy los GBS ejecutan sus procesos o parte de ellos, pero no toman decisiones sobre este. **~ 84% se dedica a operar y analizar.**

¿Cómo mide el desempeño del GBS?

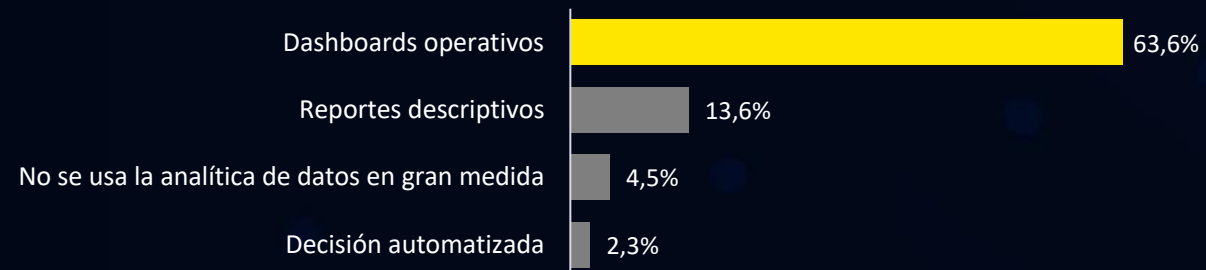


87% de los GBS se enfoca en métricas de valor financiero. La oportunidad está en demostrar la capacidad transformacional, innovación y crecimiento para el negocio.

Funciones más atendidas por los GBS



Usos de la automatización en los GBS



Los GBS ya incorporan IA en sus operaciones; sin embargo, el 70% captura eficiencias <25%, evidenciando una brecha entre la adopción de IA y la eficiencias aportadas al negocio.

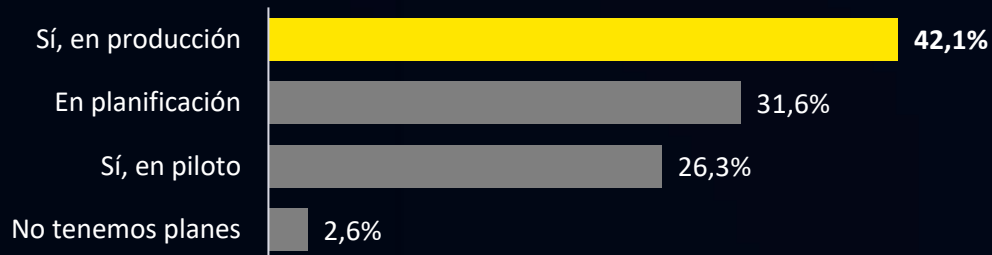


Estrategia y creación de valor

42%

De los GBS tienen Agentes de IA en producción.

Agentes en IA implantados y operando



70%

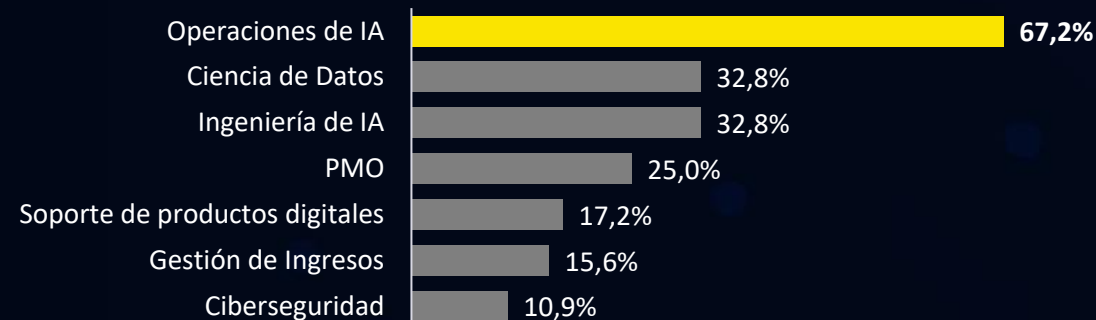
De los GBS reportan eficiencias inferiores a 25%.

Beneficios de eficiencia obtenidos mediante la Implementación de IA al GBS



El foco ya no está en si el GBS adoptará la IA, **sino, como podrá escalarla en capacidades empresariales**

Servicios con mayor crecimiento en los próximos años

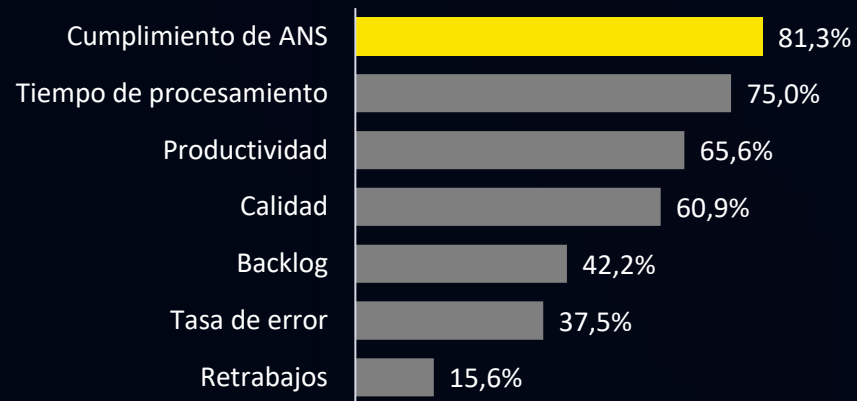


Para pasar del cumplimiento a la transformación, los GBS necesitan entender mejor como fluye el realmente el proceso.



Excelencia
Operacional

Indicadores operativos monitoreados por los GBS



81%

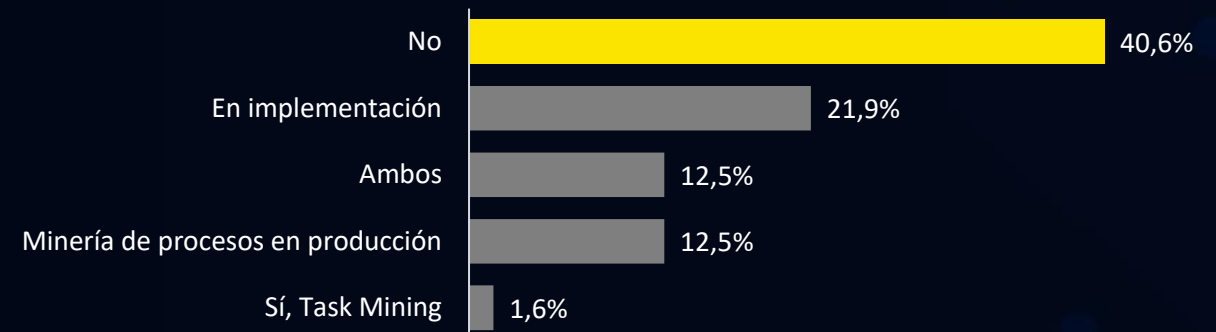
Monitorea el cumplimiento de SLA/ANS, esto señala que la medición está orientada al cumplimiento y a la velocidad, no necesariamente a las palancas para la optimización del proceso.

Y para rediseñar los procesos, es necesario que se impulse la inteligencia de los procesos dado que...

41%

No usa task mining o process mining, por lo que aún no puede "ver" con claridad cómo fluye realmente su trabajo, dónde se atasca y qué actividades generan retrabajo.

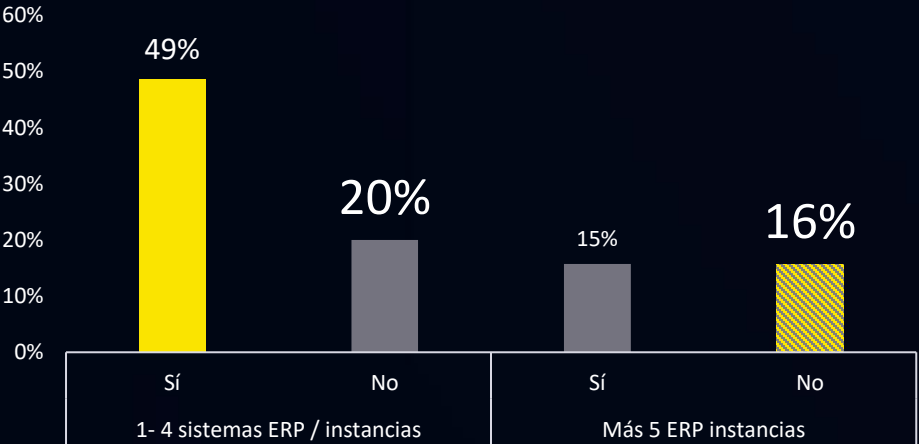
Uso de Task Mining / process mining en GBS



La adopción tecnológica avanza más rápido que el gobierno de datos y la arquitectura; el reto de los GBS es pasar de acumular herramientas fragmentadas a una plataforma que escale Agentic IA



Existencia de un modelo de gobierno dado el número de ERP/instancias



49%

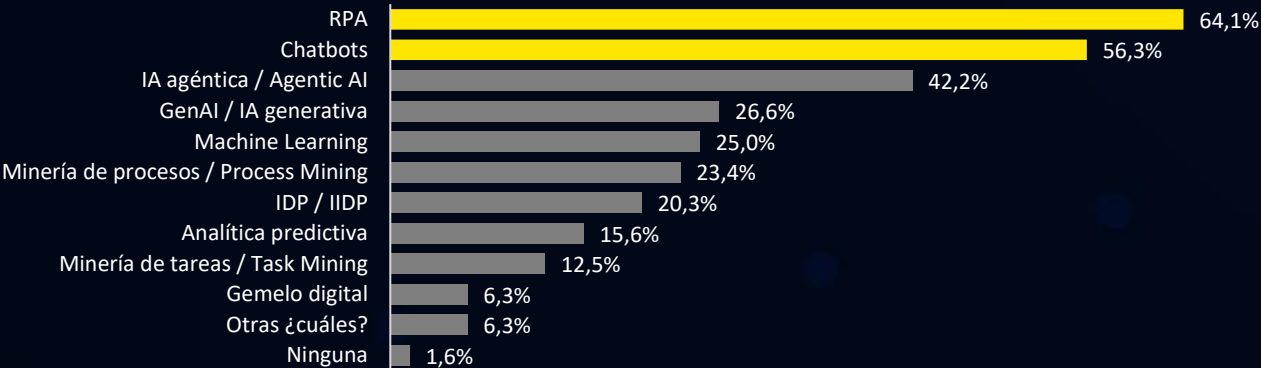
De los GBS tienen menos de 5 ERP/instancias junto a un modelo formal de gobierno. **Esto, se reduce al 16% cuando se tiene más de 5 ERP/instancias**

Y esta convivencia de múltiples tecnologías lleva a que las soluciones tecnológicas sean puntuales y no aborden todo el panorama potencial

64%

Las TI más usadas en producción son RPA (64%) y chatbots (56%): resuelven tareas puntuales dentro de un entorno fragmentado, pero no conectan los procesos E2E.

Tecnologías en producción en los CSC/GBS



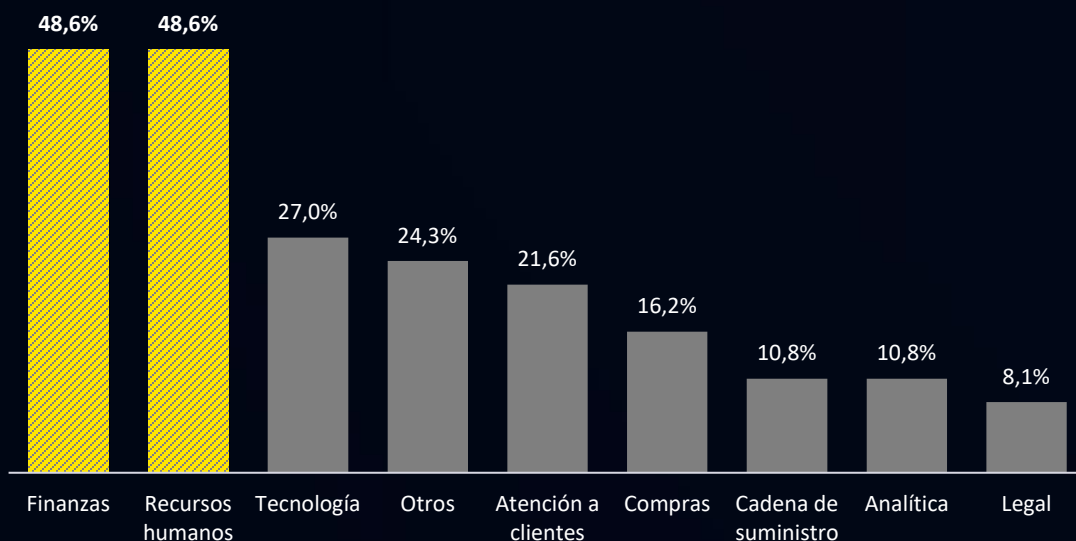
La adopción de agentes de IA debe evolucionar desde iniciativas dispersas hacia una plataforma común de datos, tecnología, controles y componentes reutilizables



Tecnología e
IA

Las funciones de Finanzas y RR.HH lideran la adopción de agentes de IA (49%). pero todavía existe una brecha para extender el valor hacia procesos con mayor valor y end-to-end.

Funciones con agentes de AI implementados



CoE para capacidades clave del GBS



La capacidad institucional para innovar todavía es desigual...



Gobernanza

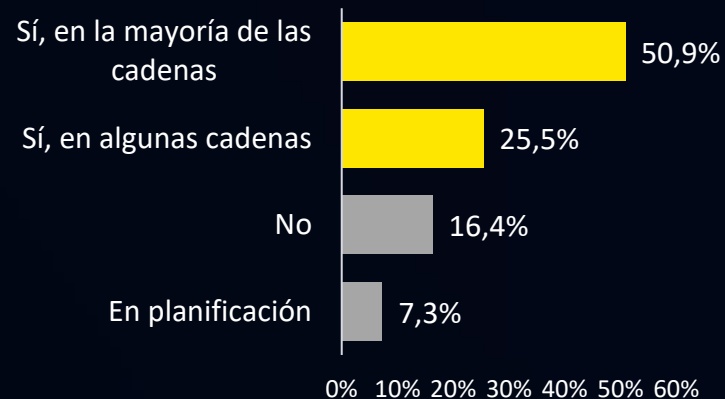
Los GBS han establecido estructuras, derechos de decisión y dueños de proceso; el reto es convertir esa autoridad formal en influencia para escalar la transformación agentica

Los GBS han construido mecanismos básicos para coordinar, priorizar y dar dirección a la operación...

+60%

de los GBS de LATAM cuentan con una estructura formal de gobernanza y derechos de decisión claros

Dueños Globales de Procesos (GPOs) en GBS

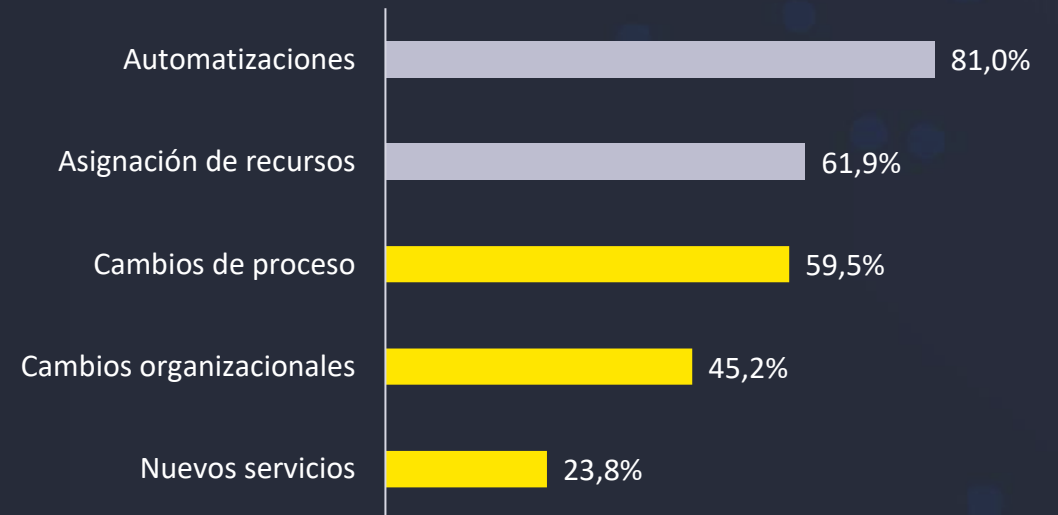


76%

De los GBS ha implementado Dueños Globales de Procesos (GPOs) en al menos algunas cadenas end-to-end vs 49% en 2023

... pero todavía no habilitan plenamente las capacidades de reinversión del modelo operativo

Autonomía de decisión del GBS



Falta autonomía para realizar cambios organizacionales e implementar nuevos servicios

Los GBS están adoptando IA más rápido de lo que están preparando a su gente: existe una brecha entre la tecnología que se implementa y las capacidades que el talento desarrolla para usarlas



Talento y
Capacidades

Los GBS adoptan IA, pero pocos forman a su gente: solo el 39% tiene un programa formal de upskilling y un tercio ha capacitado a menos del 10% de su equipo.



Solo 39% de los GBS cuenta con un programa formal de upskilling en TI e IA.

Capacidades priorizadas por desarrollar:

Data analítica 81.4%



Alfabetización IA 67.4%



Diseño de Agentes 55.8%



Liderazgo 51%



Gestión del Cambio 46%



Diseño de procesos 35%



Los índices IOI y de Madurez de EY permiten medir el nivel de desarrollo de los CSC/GBS en términos de adopción tecnológica, efectividad operativa y eficiencia

¿De qué se trata?

Los índices IOI y de Madurez son un GPS que ayuda a ubicar el nivel actual de desarrollo del CSC/GBS, sus oportunidades de mejora y su potencial para evolucionar hacia operaciones más inteligentes.

Índice de Operaciones Inteligentes (IOI)

¿Cuál es su propósito?

Mide qué tan avanzada es la organización en la adopción de tecnología, automatización e IA para generar valor.

¿Número de preguntas?

53 preguntas (100%)

Pilares y su participación



Estrategia y creación de valor

26%



Excelencia Operacional

15%



Tecnología e IA

36%



Gobernanza

13%



Talento y Capacidades

10%

Índice de madurez

Mide qué tan desarrollado y sostenible es el modelo operativo del CSC/GBS.

54 preguntas (100%)



Estrategia y creación de valor

30%



Excelencia Operacional

30%



Tecnología e IA

16%



Gobernanza

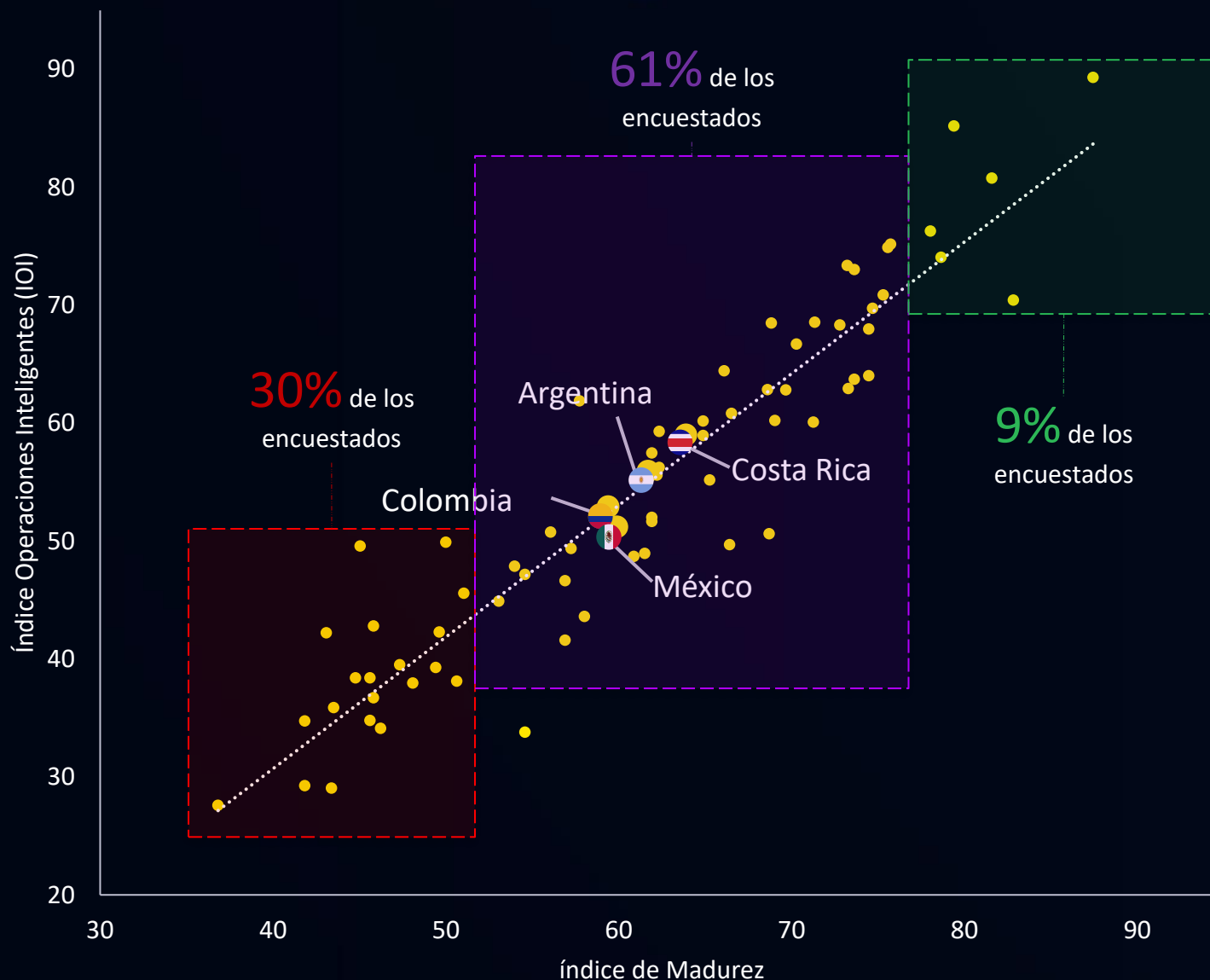
15%



Talento y Capacidades

9%

Los encuestados se clasifican en tres grandes grupos, según sus características y riesgos



Características de los

Líderes

En esta zona están a la vanguardia en la región, su posicionamiento les permite otorgar más valor a sus ecosistemas, evolucionar más rápido y acercarse al GBS agentico.



Características del grupo

Promedio

En esta zona se encuentran cerca de la frontera de la productividad donde presentan prácticas que les permiten tener un uso adecuado de los recursos pero sin un aporte diferencial en el valor



Características de los

Rezagados

CSC en evolución con oportunidades de crecimiento, la tecnología automatiza tareas, pero no transforma el modelo. El reto es evolucionar de soluciones puntuales hacia operaciones integradas e inteligentes.

*Agentic AI es una revolución
tecnológica*

**El Agentic GBS es el nuevo
modelo operativo.**

Los **líderes** no automatizarán el trabajo del
ayer.

Diseñarán el mañana desde cero.

Agentic GBS:

Mateo De Los Ríos (Partner EY)

Mateo.de.los.rios@co.ey.com

+57 304 523 3824

■ ■ ■ The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence