

Informe de conclusiones

La consultoría ante la transformación del sector financiero





Empresas que integran la AEC:

ACCENTURE · ALTIA · ATMIRA · ATOS · AYESA · CAPGEMINI · CEDEC · CEGOS · DELOITTE · DXC TECHNOLOGY · EY
IBM · INETUM · IZERTIS · KPMG · MINSAIT · NTT DATA · GRUPO OESÍA · SEIDOR · SOPRA STERIA
TATA CONSULTANCY SERVICES · UNISYS · VASS · VIEWNEXT · WORLDLINE

[Se permite la reproducción, con fines no comerciales, de los gráficos y/o textos que integran este documento, siempre que se cite expresamente como fuente la Asociación Española de Empresas de Consultoría.]

Marzo de 2026

I.	Introducción	4
II.	Servicios Financieros y Mercados de Capitales:	6
1.	Agentes autónomos e inteligencia artificial generativa en trading	6
2.	Financiación alternativa y gestión integral de activos	8
3.	Private equity, M&A y tokenización de activos	9
III.	Transformación del Sector Bancario:	10
1.	Inteligencia artificial generativa y automatización agéntica	10
2.	Pagos instantáneos, interoperabilidad e identidad digital	11
3.	Neobancos y modernización del legacy bancario	12
4.	Servicios financieros fuera de la banca tradicional	13
5.	Euro digital: infraestructura y oportunidades	14
IV.	Transformación del Sector Asegurador:	15
1.	Nuevos modelos de negocio y productos embebidos	16
2.	Tecnología como motor de transformación	16
3.	Anticipación de riesgos y personalización	17
V.	Consideraciones finales	18
	Reconocimientos	19

I. Introducción

El Informe de Conclusiones La consultoría ante la transformación del sector financiero aborda la realidad de los sectores financiero, bancario y asegurador desde la perspectiva de las empresas de consultoría tecnológica. Más allá del sólido marco de rentabilidad actual, las consultoras buscan anticiparse a los cambios profundos que la inteligencia artificial, las nuevas tecnologías y modelos de intermediación están ya generando.

Como refleja el último informe anual de la AEC, los servicios financieros lideraron un año más en 2024, la demanda de consultoría en España, con una cuota de cerca del 30% sobre el total de ingresos del sector, lo que supuso unos ingresos totales de 6.397 millones de euros. Las consultoras asociadas a la AEC prevén además un crecimiento del 6,1% en sus ingresos procedentes del sector financiero en 2025, consolidando así una tendencia de crecimiento sostenido que refleja la centralidad de la consultoría tecnológica en los procesos de transformación de bancos, aseguradoras y firmas financieras.

La aplicación de la inteligencia artificial, generativa y agéntica, junto con tecnologías como blockchain, big data, cloud computing o la ciberseguridad, es ya parte esencial de esta contribución. El sector financiero es, de hecho, el segmento más digitalizado de la economía española, por encima incluso del de las telecomunicaciones. Prueba de ello es que el uso de la banca digital en España supera la media de la Unión Europea: en la última década, el porcentaje de ciudadanos que utilizan la banca electrónica ha pasado del 50% a casi el 78%.

Precisamente por estar a la vanguardia de la transformación digital, en el sector destacan tendencias que representan retos y oportunidades: el salto a la ejecución real de la inteligencia artificial agéntica; el tránsito del producto financiero estándar hacia propuestas hiperpersonalizadas basadas en el dato; o la transformación del modelo de intermediación tradicional hacia ecosistemas digitales donde la tokenización, las stablecoins y el euro digital redefinen las reglas del juego. En cada uno de ellos, la consultoría tecnológica actúa como el actor que conecta estrategia y ejecución, innovación y gobernanza.

En palabras de José María Beneyto, presidente de la AEC, “en un contexto marcado por la transformación, por nuevas formas de competencia y por un marco regulatorio cada vez más exigente, la colaboración entre banca y consultoría posibilita a las entidades seguir innovando, proteger la confianza de los clientes y garantizar que el sistema financiero siga siendo un motor de crecimiento para nuestra economía”.

Antecedentes

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) es la referencia del sector en España y agrupa a 25 de las empresas más importantes de consultoría y tecnologías de la información. Este sector está liderando los procesos de transformación digital en España, contribuyendo al cambio del modelo productivo y a la modernización de la economía y de los servicios públicos. Con una aportación del 1,4 % al PIB y más de 285.000 profesionales, la consultoría es un motor esencial del crecimiento y la competitividad en España. La AEC, además, representa al sector en el ámbito europeo como miembro de la Federación Europea de Asociaciones de Consultoría (FEACO).

La AEC está comprometida con la producción y la divulgación de conocimiento especializado, abordando asuntos de actualidad e interés público. Para ello, organiza foros, encuentros con expertos y medios de comunicación, y genera informes y documentos de análisis que contribuyen a un debate informado en beneficio de la sociedad.

En ese marco de actividades, la AEC organizó el Desayuno informativo La consultoría ante la transformación del sector financiero en febrero de 2026 en Madrid. Este informe recoge las conclusiones más relevantes expuestas durante el evento por diferentes especialistas de compañías asociadas a la AEC.

II. Servicios Financieros y Mercados de Capitales

1. Agentes autónomos e inteligencia artificial generativa en trading

El trading algorítmico no es una novedad en los mercados financieros. Los sistemas de high frequency trading llevan más de dos décadas ejecutando operaciones en microsegundos a partir de reglas predefinidas, y el sector ya ha desarrollado mecanismos de control específicos para gestionarlos. Lo que está ocurriendo ahora, sin embargo, representa un salto cualitativo de una naturaleza distinta: los agentes de inteligencia artificial no se limitan a ejecutar reglas, sino que aprenden, evolucionan y toman decisiones de forma autónoma. Ya no son sistemas reactivos que responden a eventos; son sistemas adaptativos con capacidad decisional propia.

La escala del fenómeno es difícil de ignorar. En torno al 60-70% del trading global es hoy algorítmico, y las proyecciones apuntan a que en 2025 el 89% del volumen global será ejecutado por agentes de inteligencia artificial. El mercado de transacciones gestionadas por agentes alcanzó los 11.000 millones de dólares en 2024, con previsiones de llegar a los 33.000 millones en 2030, lo que implica una tasa de crecimiento anual del 20%.

Las oportunidades que abre este modelo son innegables: velocidad, eficiencia ininterrumpida, capacidad de procesar ingentes volúmenes de información en tiempo real y ausencia de sesgos emocionales en la toma de decisiones. Pero precisamente su escala y su autonomía generan riesgos de una magnitud sin precedentes. El primero y más relevante es el efecto manada o herding risk: cuando múltiples sistemas entrenados con metodologías similares reaccionan de forma parecida ante los mismos estímulos de mercado, el resultado puede ser devastador. El Flash Crash de 2010 evaporó un billón de dólares en apenas 30 minutos; dos años después, otro incidente provocado por código obsoleto que se activó por error borró 450 millones de dólares en 45 minutos. Son ejemplos que ilustran con claridad que estos sistemas pueden destruir valor a una velocidad que supera cualquier capacidad de respuesta humana.

A esto se suma el problema de la degradación del modelo. La inmensa mayoría de los sistemas de inteligencia artificial, más del 90%, se deteriora en cuanto opera fuera del conjunto de datos con el que fue entrenado. Los agentes optimizados para mercados en condiciones normales fallan de forma especialmente grave ante eventos inesperados, y lo hacen amplificando el efecto manada en lugar de compensarlo. El Flash Crash de 2024, que provocó una caída del 10% en el S&P 500, es un ejemplo reciente de cómo estos sistemas reaccionan mal precisamente cuando más se necesita que reaccionen bien. A todo ello se añade el problema de la opacidad: los supervisores exigen explicabilidad en las decisiones de los modelos, pero las redes neuronales profundas son, por su propia naturaleza, cajas negras. La pregunta de quién responde cuando un agente evapora millones propios o ajenos no tiene hoy una respuesta jurídica clara, y ese vacío de responsabilidad es uno de los retos más urgentes que enfrenta el sector.

Europa cuenta con un marco complejo, que abarca desde el Reglamento de Inteligencia Artificial, la normativa DORA a los requisitos de CRR. El Banco Central Europeo ha comenzado a supervisar activamente los sistemas de scoring de crédito y detección de fraude. Pero persiste un vacío significativo: a diferencia del estándar BCBS 239, que durante dos décadas ha proporcionado un marco arquitectónico prudencial para la gestión de datos en banca, no existe un equivalente para la inteligencia artificial. No hay todavía un marco que establezca con claridad cómo se gobiernan los sistemas autónomos en el sector financiero, cómo se auditan sus decisiones ni cómo se garantiza su resiliencia ante fallos sistémicos.

La consultoría tecnológica tiene un papel determinante en cerrar ese vacío. Las entidades financieras necesitan arquitecturas prudenciales específicas para inteligencia artificial, capacidades de supervisión humana que puedan imponerse sobre las decisiones de la máquina, controles de ciberseguridad diseñados para sistemas que manejan decisiones de alto impacto, y protocolos para el diálogo con el supervisor en entornos donde las mismas entradas no producen necesariamente las mismas salidas. La ventana para establecer estos controles es ahora, antes de que un incidente sistémico de mayor gravedad obligue a una respuesta regulatoria reactiva que penalice la innovación en lugar de encauzarla.

2. Financiación alternativa y gestión integral de activos

La intermediación no bancaria ha dejado de ser un fenómeno menor en el sistema financiero español. Con un volumen que supera actualmente los 400.000 millones de euros y un crecimiento sostenido a doble dígito año tras año, la deuda privada y la financiación alternativa han alcanzado una masa crítica que obliga a replantearse su gestión. El debate ya no gira en torno a si el capital está disponible o si los inversores confían en estos instrumentos, porque el capital está listo para invertir. La cuestión central es el cómo: gestionar esa inversión con el mismo nivel de control, transparencia y trazabilidad que se exige al sistema bancario tradicional.

Durante años, la financiación alternativa ha operado con una agilidad y flexibilidad que constituyen precisamente su ventaja diferencial frente al crédito bancario convencional. Pero esa misma informalidad operativa se convierte en un riesgo estructural a medida que el volumen crece y los inversores exigen mayor transparencia y rendición de cuentas. El reto para las consultoras tecnológicas es acompañar este crecimiento sin sacrificar la agilidad que lo hace atractivo, dotando al sector de una infraestructura digital que permita industrializar los procesos sin burocratizarlos.

Esa industrialización abarca todo el ciclo de vida de la operación. En la fase de originación, la inteligencia artificial está permitiendo consolidar fuentes de datos dispersas en una fuente única, analizar grandes volúmenes de información heterogénea y acelerar la evaluación de operaciones que antes requerían semanas de trabajo manual.

En la fase de estructuración, las plataformas digitales están aportando criterios homogéneos y trazables que facilitan la toma de decisiones y la comparación entre activos. Y en la fase de seguimiento y reporting, quizás la más crítica desde el punto de vista regulatorio y reputacional, la automatización está transformando lo que hasta hace poco era un proceso laborioso, mensual y propenso a inconsistencias en un flujo de información continuo, homogéneo y verificable en tiempo real.

Para que este crecimiento sea sostenible, el sector necesita que los inversores puedan saber en todo momento dónde está su capital, en qué condiciones opera y cuál es su exposición real al riesgo. Una infraestructura digital inteligente no es un lujo operativo, sino la condición necesaria para que la financiación alternativa consolide su posición como palanca legítima y fiable de financiación empresarial. La consultoría tecnológica está ya construyendo esa infraestructura para sus clientes, y tiene mucho más recorrido por delante en un segmento que, por su propio

3. Private equity, M&A y tokenización de activos

El private equity atraviesa un momento de reactivación significativa tras los años de contracción de 2022 y 2023. A partir de 2024, el flujo de inversión ha retomado impulso con una característica que lo distingue de ciclos anteriores: las operaciones ya no se articulan principalmente en torno a activos financieros o industriales en sentido tradicional, sino en torno a activos tecnológicos. Lo que se compra hoy en una operación de private equity o de M&A es, en una proporción creciente, tecnología, datos y capacidad de procesamiento.

Esta transformación del objeto de inversión tiene consecuencias directas sobre el rol de la consultoría, que pasa de ser un apoyo en la due diligence contable o legal a convertirse en un actor imprescindible para evaluar lo que realmente hay detrás de una adquisición: qué arquitectura tecnológica sustenta el negocio, qué calidad tienen los datos, qué deuda técnica arrastra el sistema y qué valor real aporta la infraestructura digital al conjunto de la operación.

Estados Unidos concentra más del 50% de la inversión global en private equity, pero Europa, con Reino Unido a la cabeza, está acelerando, y España empieza a ser un destino relevante en este nuevo ciclo. Los fondos internacionales están recurriendo cada vez más a las consultoras para que les ayuden a entender el sustrato tecnológico de sus potenciales adquisiciones, una demanda que pone en valor algo que el sector de la consultoría española atesora: el conocimiento acumulado de trabajar durante décadas con algunos de los bancos más avanzados del mundo, una experiencia que se valora y se busca más allá de nuestras fronteras.

Pero si hay un fenómeno que está reconfigurando de forma más profunda los mercados de capitales es la tokenización de activos. Ya no se trata de emitir tokens como representación digital de un activo, una fase que en muchos sentidos ya ha quedado superada. El debate actual se sitúa en un segundo nivel de madurez: el diseño de arquitecturas tokenizadas seguras, la integración con los cores bancarios, la gestión de identidad digital y la construcción de ciclos de vida completos del activo que sean auditables, regulatorios y orientados a la experiencia del usuario final. La tokenización está encontrando aplicación real en productos inmobiliarios, deuda privada digital y activos alternativos, dejando atrás su etapa experimental para convertirse en una tecnología de implantación efectiva.

Un hito que ilustra la velocidad de este proceso es la decisión de la Bolsa de Nueva York de lanzar oficialmente una plataforma de valores tokenizados que permite operar acciones y ETFs las 24 horas del día, los 7 días de la semana, con liquidación instantánea mediante stablecoins. No es un proyecto piloto ni una declaración de intenciones: es una realidad operativa que ya está en marcha y que anticipa un modelo en el que cualquier persona, en cualquier parte del mundo, podrá liquidar operaciones financieras en tiempo real con una moneda digital estable, líquida y de acceso universal. El modelo financiero tal y como lo conocemos, con horarios de mercado, ciclos de liquidación y dependencia de intermediarios tradicionales, está siendo cuestionado en sus fundamentos.

En este escenario, la consultoría tecnológica aporta algo que va más allá del conocimiento técnico sobre blockchain o protocolos de tokenización: aporta la capacidad de diseñar el ciclo completo del activo con seguridad, de garantizar que cada implementación cumple con los marcos regulatorios aplicables en España, Europa, Reino Unido y Estados Unidos, y de traducir una tecnología en evolución acelerada en soluciones que generen valor real y sostenible para las entidades y sus clientes.

III. Transformación del Sector Bancario

1. Inteligencia artificial generativa y automatización agéntica

La conversación sobre la inteligencia artificial ha dejado de centrarse en asistentes puntuales para convertirse en una reflexión sobre cómo la automatización agéntica va a redefinir el trabajo en banca y la propia organización de las entidades. Nos encontramos ante una auténtica revolución industrial de carácter cognitivo: si la primera revolución transformó el trabajo manual, la actual está transformando las tareas intelectuales, los procesos de decisión y la gestión del talento dentro de los bancos. En este nuevo escenario, el eje no es la herramienta, sino el rol de las personas, que pasan de ejecutar tareas a asumir funciones de orquestación, supervisión crítica y definición de criterios de calidad y de riesgo.

La inteligencia artificial generativa y los agentes autónomos permiten automatizar procesos completos, desde la atención al cliente hasta tareas internas de backoffice, combinando capacidades de comprensión del lenguaje, generación de contenido y toma de decisiones sobre reglas complejas. Esto abre un potencial de mejora de productividad que, en determinadas áreas como compras o finanzas, se sitúa entre el 30% y el 50%, pero también introduce nuevos riesgos materiales en solvencia, reputación y relación con el cliente. Los supervisores y los consejos de administración han empezado a catalogar la inteligencia artificial como un riesgo relevante que debe incorporarse de forma estructurada a los marcos de gobernanza y a las pruebas de resiliencia operativa.

En este contexto, el factor diferencial no es únicamente la potencia de los modelos, sino la capacidad de integrarlos de forma responsable en el núcleo del negocio. Las entidades que incorporan la inteligencia artificial en su toma de decisiones rediseñan procesos extremo a extremo y revisan su modelo operativo logran una ventaja clara frente a aquellas que la utilizan como una herramienta auxiliar para resolver problemas puntuales. Sin embargo, esta integración exige repensar la organización del trabajo, diseñar nuevos perfiles profesionales y gestionar la incertidumbre que generan la automatización avanzada y la delegación de decisiones en sistemas no deterministas.

El impacto en la relación con los clientes será profundo. La automatización agéntica permite avanzar hacia experiencias hiperpersonalizadas, tiempos de respuesta prácticamente inmediatos y una reducción drástica de errores en procesos críticos. Al mismo tiempo, plantea retos en términos de exceso de automatización, pérdida de empatía en la interacción y protección de los datos personales en un contexto en el que la personalización depende de un uso intensivo de información sensible. El equilibrio entre eficiencia, calidad de servicio y preservación del componente humano se perfila como una de las cuestiones centrales para la próxima década.

La consultoría tecnológica se sitúa como actor clave para acompañar a las entidades en este tránsito. De esta forma será posible aprovechar el potencial transformador de la inteligencia artificial generativa y la automatización agéntica sin comprometer la confianza, la resiliencia y la responsabilidad que exige el sector financiero.

2. Pagos instantáneos, interoperabilidad e identidad digital

La gran transformación en pagos no está en la tecnología aislada, sino en la construcción de una infraestructura de confianza donde la inmediatez, la interoperabilidad y la identidad digital forman un mismo sistema. Los pagos instantáneos han dejado de ser una funcionalidad comercial para convertirse en un estándar de mercado: el cliente espera poder enviar y recibir dinero en segundos, a cualquier hora y desde cualquier canal, y esa expectativa se extiende tanto a las operaciones entre particulares como a los pagos en comercios y a los servicios empresariales más sofisticados. Esta inmediatez obliga a rediseñar la arquitectura de riesgos, los modelos de fraude y la forma de relacionarse con los proveedores de infraestructura de pagos.

Sobre esa capa de inmediatez se está jugando otra partida igual de relevante: la interoperabilidad. Más del 70% de las interacciones financieras ya se producen fuera del banco, integradas en recorridos digitales de comercio electrónico, movilidad, viajes o retail donde el usuario consume servicios financieros sin salir del entorno de la marca con la que interactúa. Esto está diluyendo las fronteras tradicionales del sector y convirtiendo a los bancos en una pieza más de un tejido de plataformas interoperables donde los pagos, el crédito o los seguros se consumen de forma casi invisible.

Liderar ya no consiste solo en tener el mejor canal propio, sino en ser capaz de orquestar un ecosistema de terceros, APIs y socios tecnológicos en el que la experiencia del cliente sea consistente y segura en cualquier punto.

La identidad digital europea añade la tercera pieza de este nuevo triángulo. La verdadera ventaja competitiva no está en la capacidad de articular pagos instantáneos, identidad digital y ciberresiliencia dentro de una arquitectura interoperable, común y conforme a un marco regulatorio exigente. La identidad digital, más allá de un mecanismo de acceso, se consolida como la base para reducir fricción en la experiencia del cliente, fortalecer los controles de KYC y prevención de blanqueo, y habilitar nuevos casos de uso donde la autenticación fuerte se convierte en un activo, no en un obstáculo.

En este contexto, el papel de la consultoría tecnológica es doble. Por un lado, ayuda a las entidades financieras a integrar la miríada de iniciativas regulatorias europeas, desde la nueva regulación de pagos instantáneos hasta los desarrollos en identidad digital y en resiliencia operativa, en un modelo operativo coherente, sostenible y alineado con los objetivos de negocio. Por otro, acompaña a los bancos en el rediseño de su rol en el ecosistema, pasando de ser únicamente proveedores de infraestructuras de pagos a convertirse en nodos de confianza capaces de operar en tiempo real, colaborar con terceros y proteger la seguridad del cliente en un entorno donde las transacciones son cada vez más frecuentes, distribuidas y difíciles de delimitar.

3. Neobancos y modernización del legacy bancario

Más del 80% de los particulares elige ya un neobanco como segunda entidad, una señal de mercado que los ponentes interpretan como algo más profundo que “una buena app”. Su fortaleza no es solo digital, sino estructural: ecosistemas diseñados desde el presente, sin décadas de capas heredadas, que les permiten lanzar productos rápidos, personalizados y operar con modelos de coste mucho más ligeros. Esto les da margen para experimentar, iterar y responder a las expectativas de un cliente que compara la banca con cualquier servicio digital, no con la sucursal de al lado.

Para la banca establecida, el foco se sitúa en utilizar la modernización del legacy como una auténtica palanca de competitividad. No se trata de “apagar” el core de un día para otro, sino de convertirlo en un activo gestionable: modularizar, exponer capacidades por APIs, limpiar el dato y simplificar arquitecturas para poder conectar con nuevos modelos de negocio.

La IA generativa entra aquí como un habilitador inesperado: por primera vez hace viable abordar transformaciones complejas del core con mayor control del riesgo, mejor entendimiento funcional de sistemas muy antiguos y capacidad de automatizar pruebas, documentación y migraciones.

La IA no va a eliminar el core bancario, pero puede hacerlo más entendible e integrable, acelerando su modernización sin comprometer la estabilidad ni la seguridad de la entidad. Esto enlaza directamente con la idea de la “banca como software”: entidades que piensan su arquitectura como una plataforma, capaz de incorporar servicios de terceros, operar en múltiples mercados y escalar sin fricción. En ese modelo híbrido, los neobancos marcan el listón de la experiencia y la agilidad, y los bancos tradicionales que consigan transformar su legacy en ventaja operativa serán quienes lideren la siguiente década.

4. Servicios financieros fuera de la banca tradicional

La transformación del sector financiero se centra en un cambio estructural de roles, más allá de la mera evolución tecnológica. Más del 70% de las interacciones financieras se realizan ya fuera de los canales bancarios tradicionales, integradas directamente en journeys digitales de comercio, movilidad y retail.

Pagos, crédito y seguros se embeben en plataformas no bancarias mediante soluciones como botones de financiación instantánea, seguros contextuales o wallets integradas, permitiendo que la experiencia financiera se consuma de forma invisible para el usuario, sin necesidad de acceder explícitamente a la entidad bancaria. Este desplazamiento implica que el cliente realiza operaciones financieras mientras ejecuta actividades cotidianas, como compras online, desplazamientos o contratación de servicios, redefiniendo la percepción de la banca como un servicio independiente.

El rol de la banca tradicional se difumina progresivamente, pasando de ser el punto de contacto principal y visible a operar como infraestructura de soporte esencial. En este nuevo esquema, las entidades proporcionan licencia regulatoria, balance para asumir riesgo, capacidades de cumplimiento normativo y back-office operativo, mientras terceros gestionan la interfaz con el cliente final. Esta transición no es coyuntural, sino estructural, y obliga a las instituciones financieras a repensar su posicionamiento estratégico entre la provisión de productos puros y la participación activa en ecosistemas colaborativos.

El modelo futuro se configura como un tejido de plataformas interoperables, donde las finanzas operan de manera integrada, invisible y en tiempo real a lo largo de todo el ecosistema económico. La interoperabilidad resulta clave para habilitar flujos fluidos entre bancos, fintech, big tech, retailers, operadores de movilidad y telcos, priorizando la conexión eficiente de servicios sobre el desarrollo de canales propietarios aislados. En este entorno, el éxito dependerá de la capacidad para definir reglas claras de integración, estándares técnicos de servicio, modelos equilibrados de reparto de ingresos y gobernanza compartida del dato y la identidad digital.

Liderarán aquellas entidades y plataformas capaces de orquestar estos ecosistemas colaborativos, gestionando la complejidad operativa y regulatoria mientras mantienen al cliente en el centro de la propuesta de valor. Orquestar implica establecer protocolos de colaboración abierta, garantizar experiencias coherentes y seguras en múltiples touchpoints, y priorizar decisiones basadas en utilidad real, confianza y simplicidad para el usuario final, más allá de lógicas comerciales de corto plazo.

La consultoría desempeña un papel facilitador en esta transición, apoyando a las entidades en el paso de modelos centrados en producto y canal propio hacia arquitecturas de plataforma abierta, sin comprometer el control sobre riesgo operativo, resiliencia tecnológica y cumplimiento normativo.

5. Euro digital: infraestructura y oportunidades

El euro digital representa un punto de inflexión estratégico para el sector de la consultoría financiera, con capacidad para reconfigurar completamente su estructura competitiva y generar oportunidades de crecimiento sin precedentes.

El euro digital transformará la consultoría al introducir una nueva capa de infraestructura monetaria pública que exige capacidades técnicas y regulatorias especializadas. Este CBDC obligará a las firmas a evolucionar desde modelos generalistas hacia especializaciones profundas en tecnologías distribuidas, cumplimiento normativo paneuropeo y arquitecturas interoperables.

La implementación del euro digital acelerará la convergencia entre pagos instantáneos, identidad digital europea y ciberresiliencia operativa, requiriendo arquitecturas que garanticen estabilidad y cumplimiento en entornos de alta escala. Las consultoras deberán liderar la transición hacia plataformas híbridas que integren monedas digitales con sistemas legacy, priorizando gobernanza, trazabilidad y ética digital.

Se producirá una clara segmentación entre empresas especializadas y generalistas. Liderarán aquellas con dominio integral en cuatro pilares fundamentales: regulación financiera europea, tecnologías blockchain y distribuidas, gestión de identidades digitales soberanas, y frameworks éticos para monedas digitales.

Las firmas que controlen estas competencias capturarán una década completa de crecimiento explosivo, posicionándose como orquestadores de ecosistemas financieros híbridos. Por el contrario, las consultoras generalistas sin capacidades específicas en CBDC quedarán progresivamente irrelevantes, incapaces de competir en proyectos de esta complejidad estratégica.

El euro digital establece 2029 como horizonte estratégico clave, momento en que se consolidarán las infraestructuras operativas definitivas. Este plazo ofrece una ventana competitiva de cuatro años para desarrollar expertise, formar talento especializado y posicionarse en licitaciones institucionales europeas.

La preparación inmediata resulta esencial, ya que los primeros contratos de implementación definirán el liderazgo tecnológico a largo plazo. Las consultoras deben anticipar requerimientos de interoperabilidad transfronteriza, resiliencia ante ciberamenazas y cumplimiento simultáneo de DORA, PSD3 y MiCA.

Oportunidades de valor

El despliegue del euro digital generará demanda masiva en servicios de:

- o Diseño e implementación de intermediarios de pagos digitales certificados
- o Modernización de cores bancarios para soportar dos regímenes monetarios
- o Plataformas de identidad digital europeas interoperables
- o Gobernanza de riesgos en infraestructuras distribuidas
- o Programas de reskilling para operaciones CBDC

Estas capacidades posicionarán a las consultoras especializadas como socios estratégicos ineludibles de bancos centrales nacionales, entidades sistémicas y plataformas de pagos paneuropeas.

Las firmas que inviertan en estas competencias no solo capturarán crecimiento, sino que redefinirán el liderazgo sectorial para la próxima década, consolidando su rol como arquitectos del sistema financiero europeo del siglo XXI.

IV. Transformación del Sector Asegurador

1. Nuevos modelos de negocio y productos embebidos

La transformación en curso afecta de manera directa a la propuesta de valor, a la lógica comercial del seguro y a su integración en la vida cotidiana de personas y empresas. El sector está dejando atrás un enfoque centrado fundamentalmente en la gestión y comercialización de productos para avanzar hacia otro en el que el seguro se incorpora de forma más natural a los momentos de decisión, a los contextos de uso y a las necesidades concretas del cliente.

Esta evolución responde, en primer lugar, a cambios estructurales de carácter demográfico y social. España se enfrenta a un proceso de envejecimiento muy acusado y la longevidad no puede abordarse únicamente desde la óptica del ahorro o de las pensiones, sino como una combinación más amplia de seguridad financiera, salud, autonomía y calidad de vida. En consecuencia, el sector se orienta hacia propuestas de valor integrales que rompen la visión estrictamente productocéntrica y sitúan el foco en proteger, asesorar y acompañar al cliente de forma proactiva y preventiva a lo largo de distintos momentos vitales. Esta transición expresa una ampliación del papel del seguro y una reconfiguración de su utilidad social y económica.

Junto a ello, uno de los vectores más relevantes de cambio afecta al momento mismo en que se toma la decisión de contratar un seguro. En este ámbito, los seguros embebidos se identificaron como una tendencia de especial relevancia. Aunque su peso actual sobre el total del negocio sigue siendo limitado, se remarcó que su importancia debe medirse por su capacidad de crecimiento y por el papel que desempeñarán en el nuevo negocio incremental del sector.

En estos modelos, el seguro deja de presentarse como un producto que se vende de manera separada para convertirse en un servicio que se activa cuando adquiere sentido para el cliente: al comprar un coche, reservar un viaje o alquilar una vivienda.

La consecuencia estratégica de esta evolución es clara. Las aseguradoras no solo deberán reforzar sus acuerdos de distribución, sino también rediseñar sus productos para hacerlos más simples, modulares e integrables a través de APIs, con esquemas de precio, suscripción y gestión concebidos para operar en ecosistemas de terceros.

De este modo, el valor ya no reside únicamente en disponer de una oferta aseguradora sólida, sino en la capacidad de insertarla con eficacia en entornos donde se toman decisiones relevantes para el cliente.

Un ejemplo concreto es el caso de una pareja que contrata un viaje y puede incorporar de manera embebida un seguro realmente personalizado, ajustado a la experiencia prevista y al nivel de riesgo que cada cliente está dispuesto a asumir. De igual modo, se puede integrar el seguro de salud en la monitorización continua de un menor diabético mediante dispositivos IoT, o adaptar el coste de una póliza al uso responsable de un patinete eléctrico. Estos ejemplos constituyen expresiones de un cambio de modelo en el que el seguro pasa a formar parte activa del día a día y se articula en torno a una relación más contextual, más continua y útil para el asegurado.

En definitiva, el sector asegurador se dirige hacia modelos de negocio más integrados, más conectados con los momentos de decisión del cliente y más orientados a una propuesta de valor contextualizada. Los productos embebidos y las fórmulas de integración en ecosistemas de terceros constituyen una manifestación especialmente visible de esta evolución, pero forman parte de una transformación más amplia: la del paso de un seguro centrado en el producto a un seguro integrado en la vida real de las personas.

2. Tecnología como motor de transformación

La tecnología se ha consolidado como el principal motor de transformación del sector asegurador. Su papel ya no se limita a apoyar la operativa existente ni a introducir mejoras incrementales en procesos concretos, sino que afecta de manera directa al modelo de negocio, a la estructura operativa de las compañías y a su forma de relacionarse con los clientes. Se sitúa así en el centro de la evolución del sector.

Este proceso se desarrolla, además, en un contexto de especial complejidad. A pesar de la recuperación del sector y de la solidez mostrada en los resultados más recientes, las aseguradoras afrontan un horizonte marcado por cambios climáticos, transformaciones sociales y demográficas, nuevas exigencias regulatorias y un nuevo paradigma tecnológico definido por la inteligencia artificial y, en perspectiva, por capacidades como la computación cuántica. La necesidad de transformarse no responde, por tanto, a una lógica coyuntural, sino a la exigencia de adaptarse a un entorno que modificará sustancialmente la prestación de servicios en los próximos años.

En este marco, la digitalización debe entenderse en un sentido amplio, incluyendo los cambios en su cultura organizativa y a la capacidad de sus equipos para operar en un nuevo entorno. La transformación exige actuar sobre ambos planos de forma simultánea. El cambio de mindset dentro de las organizaciones resulta determinante para que la modernización tecnológica se traduzca en resultados efectivos y sostenibles. Si esa evolución cultural no acompaña al despliegue tecnológico, los beneficios esperados pierden alcance y profundidad.

Uno de los ámbitos más relevantes de esta transformación es la modernización del core asegurador. Los sistemas que sustentan los procesos de negocio siguen teniendo un peso decisivo y, en muchos casos, arrastran estructuras heredadas que limitan la agilidad, la interoperabilidad y la capacidad de adaptación. La prioridad no es una sustitución abrupta, sino una evolución hacia núcleos tecnológicos más flexibles, interconectados con el exterior y preparados para operar con nuevos actores del ecosistema, incluidas startups e Insurtechs. Esta modernización no solo mejora la eficiencia, sino que permite abrir nuevas vías de crecimiento, colaboración y generación de ingresos.

La inteligencia artificial generativa amplifica esta capacidad de transformación. Su aportación no reside únicamente en automatizar tareas con mayor velocidad, sino en acelerar la evolución de plataformas, procesos y sistemas cuya modernización resultaba hasta ahora excesivamente compleja o costosa.

La capacidad de aplicar estas tecnologías al ciclo de vida del desarrollo, desde la definición de requisitos hasta la evolución de sistemas, permite abordar con mayor eficacia tareas antes inasumibles por volumen de esfuerzo o presupuesto.

La incorporación efectiva de estas capacidades exige, no obstante, integrarlas en los procesos de negocio. El valor no se genera por la mera disponibilidad tecnológica, sino por su aplicación real y gobernada dentro de la operación aseguradora. En este sentido, la aportación de activos, capacidades o agentes preconstruidos facilita la aceleración del cambio, reduce tiempos de implantación y contribuye a mantener el control y el gobierno de los modelos. La escalabilidad de la transformación depende precisamente de esa combinación entre adopción rápida, integración operativa y supervisión adecuada.

La tecnología actúa, en consecuencia, como motor de transformación porque permite modernizar la base operativa del sector, habilitar nuevos modelos de colaboración, mejorar la capacidad de ejecución y sostener una evolución compatible con las exigencias de estabilidad, control y confianza. Constituye, por tanto, la condición necesaria para garantizar la competitividad futura del sector.

3. Anticipación de riesgos y personalización

La capacidad de anticipar riesgos y ofrecer respuestas personalizadas se configura como uno de los elementos más determinantes de la nueva etapa del sector asegurador. La evolución del mercado y de las expectativas del cliente exige avanzar desde modelos predominantemente reactivos hacia esquemas más proactivos, capaces de identificar necesidades con mayor antelación y de adaptar la respuesta aseguradora a circunstancias concretas.

La pandemia aceleró de manera significativa este cambio. El cliente asegurador es hoy más exigente, más informado y consciente de sus riesgos. Esa mayor madurez modifica las bases de la relación con las aseguradoras y obliga a revisar la propuesta de valor. Los modelos tradicionales, apoyados en esquemas más conservadores, resultan insuficientes para responder a una sociedad que ha envejecido, que se relaciona de forma intensiva a través de canales digitales y que espera una interacción más útil, más cercana y adaptada a sus necesidades reales.

En este contexto, el cliente demanda innovación, cobertura de necesidades cambiantes y, especialmente, capacidad de anticipación. La expectativa ya no es solo que la aseguradora responda de forma eficiente cuando surge un problema, sino que sea capaz de adelantarse a los riesgos potenciales y de actuar antes de que éstos se materialicen. Esta orientación preventiva redefine la función del seguro y refuerza su papel como acompañante a lo largo del tiempo, no solo como proveedor de cobertura ante el siniestro.

La anticipación se apoya de forma decisiva en el uso del dato. La calidad y el gobierno del dato constituyen una condición indispensable para mejorar la experiencia del cliente, desarrollar capacidades predictivas y desplegar modelos de análisis más avanzados. Sin una base sólida de datos no es posible comprender adecuadamente el contexto del asegurado, ni identificar patrones de comportamiento, ni construir respuestas más ajustadas. De ahí que el análisis predictivo y la automatización se hayan convertido en capacidades prioritarias dentro de la agenda sectorial.

Esta evolución resulta aún más urgente por la entrada de nuevos competidores procedentes de otros sectores, cuya principal ventaja reside precisamente en su capacidad para captar, procesar y explotar datos a gran escala. Estas compañías amplían la presión competitiva sobre las aseguradoras y obligan a acelerar su capacidad analítica para mantener la relevancia en la relación con el cliente. En este nuevo entorno, anticiparse deja de ser una mejora deseable para convertirse en una exigencia competitiva.

La personalización constituye la otra gran dimensión de esta transformación. El uso más avanzado del dato, junto con la analítica y la inteligencia artificial, permite adaptar productos, coberturas y servicios a las necesidades reales de cada persona. La oferta aseguradora evoluciona así desde soluciones homogéneas hacia propuestas más precisas, más flexibles y vinculadas al perfil y circunstancias del asegurado. Esta capacidad de personalización no solo mejora la adecuación del producto, sino también la percepción de valor por parte del cliente.

Al mismo tiempo, esta evolución permite construir una experiencia más rica y continua. La relación histórica con el seguro, concentrada principalmente en la contratación y en el siniestro, tiende a ampliarse hacia un acompañamiento más constante a lo largo de la vida del asegurado. Ese acompañamiento puede incorporar dimensiones de prevención, seguridad, bienestar e incluso apoyo financiero, reforzando la utilidad del seguro más allá de la respuesta puntual ante el riesgo.

La clave de esta transformación reside en combinar de manera adecuada el talento humano con el talento tecnológico. La anticipación de riesgos y la personalización solo generarán valor sostenible si la tecnología se pone al servicio de una mejor comprensión del cliente y de una relación más cercana, responsable y eficaz. En esa convergencia entre capacidad analítica, inteligencia aplicada y criterio humano se encuentra una de las principales bases del nuevo modelo asegurador.

V. Consideraciones finales

La consultoría tecnológica y el sector financiero están estrechamente vinculados. Las empresas consultoras juegan un papel estratégico en la transformación digital de bancos, aseguradoras y firmas financieras. La aplicación de inteligencia artificial, generativa y agéntica, de tecnologías como blockchain, big data & analytics o cloud computing es parte esencial de su aportación, como lo es el fortalecimiento de la ciberseguridad.

La consultoría tecnológica contribuye también a que el financiero sea uno de los sectores más innovadores de nuestro país, con diferentes entidades bancarias entre las compañías que más invierten en I+D. Esta incorporación tecnológica, junto con la optimización de procesos, ha permitido que, en 2025, los grandes bancos españoles hayan seguido mejorando su ratio de eficiencia convirtiéndola en rentabilidad, pero también en menos burocracia, más rapidez en las operaciones y mayor seguridad.

La inteligencia artificial y el análisis avanzado de datos ya están permitiendo, por ejemplo, anticipar riesgos, adaptar productos a las necesidades reales de cada persona, ofrecer asesoramiento más individualizado y liberar tiempo de los profesionales para que puedan centrarse en lo que no puede hacer una máquina: acompañar, escuchar y tomar decisiones complejas. Esa evolución refuerza una idea de fondo: la transformación digital no debe alejar a las entidades de las personas, sino facilitar servicios más sencillos, cercanos y personalizados.

A lo largo del foro se constató que esta transformación no responde únicamente a una lógica tecnológica, sino a una evolución mucho más profunda del modelo de relación con clientes, de los procesos internos, de los sistemas operativos y de la forma en que las entidades financieras generan valor. Las tecnologías más disruptivas están acelerando esa transición y permitiendo a las organizaciones abordar cambios que hace pocos años resultaban difíciles de acometer a escala.

En el caso del sector asegurador, las conclusiones apuntan a una transformación igualmente estructural. El sector avanza hacia modelos de negocio más integrados en la vida real de las personas, con productos más flexibles, nuevas fórmulas de distribución y una creciente relevancia de soluciones embebidas y personalizadas. La experiencia del cliente, la modernización de las organizaciones y el aprovechamiento del dato para anticiparse a las necesidades del asegurado se configuran como ejes centrales de esa evolución.

El verdadero diferencial competitivo no estará únicamente en la capacidad de adoptar tecnología, sino en la forma de integrarla de manera segura, escalable y gobernada dentro de los procesos de negocio. Es decir, combinar modernización tecnológica, calidad del dato, rediseño organizativo y desarrollo del talento, asegurando que la innovación se traduzca en impacto real y en resultados medibles. En ese proceso, la consultoría aporta un valor diferencial al conectar visión y ejecución, acelerar la implantación de capacidades y acompañar a las organizaciones en su adaptación a un entorno cada vez más complejo.

Todo ello se produce en un momento especialmente idóneo. El contexto de resiliencia del sector financiero, los buenos resultados de muchas entidades y la madurez creciente de las tecnologías permiten abordar con mayor ambición transformaciones profundas que serán determinantes para los próximos años.

La necesidad de actuar no responde solo a la presión del presente, sino a la configuración de un futuro en el que las entidades que mejor integren tecnología, regulación, experiencia de cliente y capacidad de adaptación serán las que lideren el mercado.

La colaboración entre entidades financieras y consultoras seguirá siendo un factor esencial para reforzar la confianza, sostener el crecimiento y asegurar la capacidad de adaptación del sector ante los desafíos del nuevo entorno.

Reconocimientos

La Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC) organizó el 19 de febrero de 2026 en Madrid un foro de reflexión sobre la transformación de los sectores financiero, bancario y asegurador.

La contribución de todos los ponentes de empresas asociadas a la AEC ha sido imprescindible para la elaboración de esta publicación:

- José María Beneyto, Presidente de la AEC.
- Germán del Real, Director General de Ayesa.
- Isabel Añón, Managing Director de Seguros en Accenture.
- María Lourdes Reza, Responsable de Banca y Seguros en Altia.
- Pedro Cardona, Executive Director & Banking Leader en atmira.
- Ramón Pérez, Executive Vicepresident Financial Services en Capgemini España.
- Ramón Valiente, Director de Desarrollo de Negocio para Banca en DXC Technology.
- Paulo García, responsable del equipo de AI & Data para el Sector Financiero en EY.
- Patricia Pisonero, Executive Partner IBM Consulting - Insurance.
- Amaia Jaureguizar, Consulting Servicios Financieros en Inetum.
- Fernando Pastor, Director Comercial de Financial Tech Solutions en Izertis.
- Ignacio Romero, Partner, Global Head of Payments & Open Business at Minsait Business Consulting.
- Patricia Badía, Corporate & Investment Banking Director en NTT DATA
- Verónica Ordóñez, Client Partner in Financial Services en SEIDOR.

Además, el encuentro contó con una ponencia de **Alejandra Kindelán, presidenta de la Asociación Española de Banca (AEB)**, quien ha aportado su visión sobre el estado del sector y los nuevos escenarios tecnológicos y regulatorios.



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
EMPRESAS DE CONSULTORÍA

www.aecconsultoras.com

C/Monte Esquinza, 34 - 2ºB
28010 Madrid

Tlf.: +34 91 308 01 61

aec@aecconsultoras.com

