

IMD

INFORME DE
MADUREZ DIGITAL
2025

Índice

Carta a lectores
Alcance de este documento
Resumen ejecutivo

01.

Parte I: Entrevistas

A. Transformación digital e IA
B. Factores clave: datos, ciberseguridad, cultura
C. Customer centricity
D. Casos de uso de IA
E. Emprendedores
F. Oportunidades 2025-26
G. Retos 2025-26
H. Longevidad competitiva
I. Mejores prácticas
J. Reflexiones estratégicas
K. Recomendaciones

02.

Parte II: IQ DIGITAL

03.

Parte III: Lista de entrevistados

Carta a los lectores

En los últimos meses, el volumen de información sobre inteligencia artificial (IA) ha crecido exponencialmente. No solo se habla de sus avances tecnológicos, sino también de sus profundas implicaciones en ámbitos económicos, políticos y sociales. La convergencia de estos factores ha amplificado el impacto de la IA, una tecnología con bases puramente técnicas, pero cuyo alcance está redefiniendo las dinámicas globales. Este fenómeno se manifiesta en distintos frentes. La IA ha sido clave en investigaciones galardonadas con el Premio Nobel, demostrando su potencial en la resolución de problemas científicos fundamentales. Al mismo tiempo, la competencia entre gigantes tecnológicos se ha intensificado; empresas como OpenAI, Google, Meta, Microsoft y Nvidia están librando una auténtica carrera por el dominio del mercado de plataformas y hardware para IA. La relevancia estratégica de esta tecnología ha alcanzado la agenda de los gobiernos, evidenciada por las inversiones multimillonarias anunciadas por algunos gobiernos.

Este contexto marca un punto de inflexión en la transformación digital de las compañías. La IA no solo está revolucionando sectores tradicionales, sino que también está generando nuevas oportunidades de negocio y modificando las reglas del juego en múltiples industrias. La velocidad de estos cambios exige un enfoque estratégico, capaz de diferenciar la información relevante del ruido mediático y transformar el conocimiento en acciones concretas.

Ante este panorama, las preguntas fundamentales que guían este informe son: ¿Cómo pueden las empresas aprovechar la IA para generar valor? ¿De qué manera puede la IA potenciar su competitividad en un entorno de disrupción constante? ¿Cómo alcanzar la longevidad competitiva?

Como en ediciones anteriores, este estudio examina las iniciativas de las empresas más avanzadas digitalmente en México, identifica las tendencias tecnológicas emergentes y explora sus implicaciones para el sector empresarial. El desafío no es solo entender la IA, sino saber cómo aplicarla estratégicamente para capturar oportunidades reales, evitando la parálisis ante la complejidad del escenario actual. Nuestro objetivo es que esos resultados sirvan de guía para impulsar decisiones en las organizaciones. Representa nuestra visión común y reafirma nuestro compromiso con la transformación digital en México.

ALCANCE DE ESTE DOCUMENTO

La edición 2025 del IMD pone el énfasis en la transformación digital y en el papel que desempeña la inteligencia artificial dentro de este proceso. Más que una tendencia aislada, la IA se ha convertido en un catalizador clave que acelera y redefine la evolución digital de las empresas.

Siguiendo la metodología de estudios previos, el informe combina un enfoque cualitativo y cuantitativo para ofrecer una visión integral del panorama empresarial en México. En el análisis cualitativo, se han realizado entrevistas en profundidad con más de 30 CEOs de compañías líderes en sectores como retail, banca, fintech, alimentos, farmacéutica, telecomunicaciones, hospitalidad y restaurantes; además, se han sumado 10 expertos en áreas críticas como gestión de datos, ciberseguridad y sistemas digitales.

Por su parte, el análisis cuantitativo se sustenta en los resultados del IQ Digital, un test adaptativo diseñado para medir las habilidades digitales individuales. En esta edición, más de 10.000 ejecutivos de grandes corporaciones mexicanas participaron en la evaluación, que fue desarrollada en colaboración con líderes de las principales empresas digitales de México y Latinoamérica. La metodología del IQ Digital se basa en tres pilares fundamentales:

Comprensión profunda de la evolución digital del mercado, identificando las competencias clave que las empresas deben desarrollar para mantenerse competitivas.

Nivel de conocimiento requerido en habilidades digitales, tanto a nivel individual como organizacional, para impulsar el crecimiento exponencial.

Tendencias globales y locales, analizando las tecnologías emergentes que darán forma a nuevos modelos de negocio e impactarán a las industrias establecidas.

Este informe sobre IA no busca analizarla de manera aislada, sino en el contexto más amplio de la transformación digital. Se trata de abrir la mirada para entender los distintos factores en juego y, al mismo tiempo, hacer foco en las soluciones y casos relevantes para cada uno. Comprender la evolución de las grandes empresas en México y conocer la visión de sus CEOs es una valiosísima herramienta de aprendizaje y crecimiento para líderes y compañías.

RESUMEN EJECUTIVO

Las principales conclusiones que surgen del análisis cualitativo, basado en entrevistas a CEOs de empresas líderes en la evolución digital y especialistas en IA, y del análisis cuantitativo, los resultados del IQ digital, test que mide las habilidades digitales de las personas en el que participaron más de 10.000 ejecutivos en México, son los siguientes:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL E IA:

En el último año, la inteligencia artificial (IA) ha ocupado el centro de la escena eclipsando, en muchos casos, al concepto de transformación digital. Sin embargo, las empresas más evolucionadas entienden que **la inteligencia artificial no es un fin en sí misma, sino un habilitador clave dentro de la transformación**: su integración permite evolucionar más rápido, adaptarse a nuevas exigencias del mercado y optimizar la forma de operar. En las empresas más evolucionadas, la transformación digital transcurre alrededor de tres tracks principales: primero, **mejora de la experiencia del cliente**, lo cual redundará en ampliar la base de clientes o vender más a los existentes. Segundo, **optimización** o cómo automatizar tareas y eliminar redundancias, entrenando a la gente para que sea más eficiente en lo que hace. Tercero, **competitividad**. Este punto incluye temas de producción, agilidad, integración de nuevas tecnologías. **La IA acelera e impulsa los tres tracks**: al mejorar el análisis del comportamiento del cliente permite una hiper-personalización en la comunicación, venta y atención; también aumenta la productividad porque fácilmente automatiza tareas repetitivas; por último, dado que la IA generativa es una tecnología potente e incipiente, los primeros en entenderla y manejarla logran una fuerte ventaja sobre los competidores.

ENTENDER EL ALCANCE Y EL POTENCIAL DE LA IA PARA LA COMPAÑÍA:

La accesibilidad de la IA genera una paradoja: muchas empresas e individuos no profundizan en su uso ni exploran su potencial real. Esta facilidad ha generado un ciclo de uso superficial, en el que la IA se convierte en una herramienta de consulta rápida en lugar de un aliado en la toma de decisiones y el análisis profundo. En cualquier otra implementación tecnológica o cambio en un modelo operativo, el proceso natural implicaría una fase de reflexión previa a su adopción. Sin embargo, con la IA, muchas empresas están saltándose estos pasos esenciales. Bajo la premisa de “ser ágiles”, se prioriza la rapidez sobre la planificación, lo que lleva a decisiones apresuradas y a la falta de un marco estratégico sólido. En definitiva: a pesar de su enorme potencial, muchas compañías—especialmente aquellas fuera del ámbito tecnológico—todavía no están reflexionando con la suficiente profundidad

sobre cómo la IA puede redefinir su estructura y dinámica operativa. Entender el potencial para generar valor económico en las empresas es una tarea pendiente.

INVERSIÓN EN IA GLOBAL:

A nivel global, desde el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022, los flujos de inversión en inteligencia artificial han aumentado casi ocho veces¹. Según datos de IDG, este aumento de capital ha ido acompañado de inversiones en la infraestructura física necesaria para respaldar estas tecnologías emergentes, incluyendo servidores y plantas de generación de energía. Por su parte, los líderes de empresas a escala global esperan un alto impacto de la IA en las operaciones y en la creación de valor; estiman que la inversión mundial en inteligencia artificial se duplicará en los próximos tres años, y alcanzará 632 mil millones de dólares (US\$ 632 billion) en 2028². Por otra parte, la consultora McKinsey señala que sólo el 1% de las empresas ha alcanzado la “madurez en IA” (es decir, la completa integración de la IA en los flujos de trabajo y la IA como impulsora de buena parte de los resultados del negocio) y que el 92% planea aumentar sus inversiones en IA.³

INVERSIÓN EN IA EN MÉXICO:

Las empresas mexicanas consultadas planean aumentar la inversión en IA para el próximo año, pero no resulta evidente la magnitud del aumento. Por un lado, en muchas compañías multinacionales, la inversión en IA es realizada desde la oficina corporativa fuera de México. Por otro lado, muchos CEOs manifiestan que consideran la inversión en IA como parte del paquete de tecnología y aún no discriminan este número específicamente.

Por último, muchas empresas temen realizar fuertes inversiones en herramientas de IA que podrían quedar obsoletas en poco tiempo. En este sentido, algunos CEOs están cambiando su enfoque: en vez de pensar en adquirir sistemas a largo plazo, consideran que se trata de un proceso continuo de actualización. Adoptan una mentalidad flexible frente a la rápida obsolescencia tecnológica y **ven la inversión en IA como parte del trayecto de evolución digital**.

¹ Fuente: “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Forecast to Reach \$632 Billion in 2028, According to a New IDC Spending Guide,” IDC website, August 19, 2024

² Fuente: “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Forecast to Reach \$632 Billion in 2028, According to a New IDC Spending Guide,” IDC website, August 19, 2024

³ Fuente: informe de IA 2025 de la consultora McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

CUSTOMER CENTRICITY Y PERSONALIZACIÓN CON IA:

El norte en las estrategias de adopción de IA en las empresas más avanzadas es la centralidad en el cliente. Estas compañías están utilizando IA para mejorar la experiencia del cliente a través de:

- **Optimización de la oferta de productos:** La IA permite mejorar la accesibilidad y la disponibilidad de los productos, facilitando la búsqueda y compra.
- **Personalización de la experiencia del usuario:** Gracias al análisis de datos, las empresas pueden anticipar las necesidades de los clientes y ofrecer recomendaciones personalizadas.
- **Análisis predictivo en retail y supply chain:** La inteligencia artificial optimiza la gestión del inventario, asegurando que los productos adecuados estén disponibles en el momento preciso.
- **Chatbots y asistentes virtuales:** La automatización en la atención al cliente permite responder consultas en tiempo real y mejorar la calidad del servicio.

MAYOR ADOPCIÓN DE IA GENERATIVA EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES:

El uso de IA generativa se ha extendido en las empresas consultadas en el 2024. Sin embargo, en la mayoría de los casos se trata de un uso básico y superficial, enfocado en elaboración de minutas, generación de correos electrónicos y consultas en documentos. Muchos CEOs manifiestan que la adopción es más lenta de lo que esperaban. Sin embargo, la tendencia para los próximos 12 meses es una mayor adopción en empresas de todos los tamaños y sectores, con implementaciones más ágiles. Este cambio está impulsado por dos factores clave: **la presión del mercado y la velocidad del avance tecnológico.**

Cada semana surgen nuevos desarrollos, como el lanzamiento de agentes inteligentes, y la competencia global —especialmente con actores como China, que está creando modelos comparables en menos tiempo— está intensificando la carrera tecnológica. Esta velocidad de innovación está generando una presión considerable sobre las empresas. La barrera de entrada para implementar IA se ha reducido tanto que ahora es más accesible que nunca.

El riesgo es claro: si una empresa no la adopta, su competencia sí lo hará, y eso puede afectar directamente la posición en el mercado. Las empresas ya no pueden permitirse quedarse atrás; la adopción de IA se está convirtiendo en una necesidad estratégica.



ATERRIZAR CASOS DE USO REALES:

2025 será un año clave para consolidar y aterrizar muchas de las plataformas que ya están en marcha. El desafío estará en **afinar los casos de uso reales de IA generativa**, adaptándolos según las necesidades y características específicas de cada industria. Se profundizará aún más en cómo aplicar la inteligencia artificial y otras tecnologías de forma más estratégica y eficiente, buscando maximizar su impacto en los diferentes sectores. El foco estará en optimizar y escalar soluciones concretas, fortaleciendo los casos de uso que han demostrado valor y ajustando aquellos que aún necesitan perfeccionarse. Al cierre de este informe —marzo 2025— la mayoría de los casos de uso se centran en elaboración de minutas, generación de correos electrónicos y consultas de documentos. Los casos de uso más avanzados se identificaron en:

- **Marketing y diseño:** Automatización en la edición de imágenes y videos para optimizar campañas publicitarias.
- **Manufactura:** Uso de IA para acelerar el desarrollo de prototipos y mejorar los procesos de producción.
- **Legal:** Implementación de IA para análisis de documentos y consulta de contratos.
- **Recursos Humanos:** Optimización de procesos de selección y filtrado de candidatos.

CULTURA-GESTIÓN DEL CAMBIO:

La resistencia al cambio ha sido uno de los puntos clave de la transformación digital y un tema central en este informe desde su lanzamiento en 2021. Gran parte de las compañías que no son nativas digitales admite que su cultura no fomenta ni facilita que la gente pueda explorar y aprovechar el potencial de la IA generativa. Por eso se enfocan en desarrollar las infraestructuras, los procesos y las capacidades digitales necesarias.

Sin embargo, en las compañías más evolucionadas, el cambio y el aprendizaje continuo se han incorporado como parte de su cultura y, en consecuencia, la resistencia al cambio ha disminuido. Reconocen que el factor más importante que contribuye a incentivar la transformación digital y la adopción de la IA generativa es el compromiso de los líderes: los CEOs participan activamente en programas de capacitación, experimentan con la tecnología e impulsan con el ejemplo.

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR PARA LA ADOPCIÓN DE IA:

Según el informe global de McKinsey sobre el uso de la IA en el trabajo, el 48% de los empleados considera que la capacitación es el factor más importante para la adopción de IA generativa; sin embargo, casi la mitad de los empleados siente que el apoyo que recibe de la empresa para capacitarse es poco o moderado. Entre otras cosas, señalan que les gustaría tener un mayor acceso a herramientas de IA —betas o pilotos— y recibir más capacitación formal. Otro dato relevante de la consultora es que la mayor barrera para escalar las iniciativas no son los empleados; se trata de que los líderes no están conduciendo a sus organizaciones a la velocidad que se necesita⁴. Los líderes locales, por su parte, también ponen el acento en la importancia de la capacitación y en la creación de espacios seguros de experimentación. Los llaman **"sandbox"**, espacios donde los empleados pueden probar ideas, cometer errores y aprender sin riesgos, aplicando sus conocimientos en contextos reales y controlados. También señalan otras dos prácticas para estimular el aprendizaje continuo: los programas de **capacitación integral**, que fusionan el dominio de herramientas de la inteligencia artificial con el desarrollo de habilidades blandas, como la creatividad y el pensamiento crítico; y la mentoría y los planes de crecimiento personalizados, donde la formación se complementa con guías prácticas y rutas individuales de desarrollo profesional.

DATOS:

Si en los últimos años el acento estuvo puesto en la tomada decisiones basadas en datos, este año los CEOs pusieron el foco en la integración y gestión de los datos con vistas a la hiper-personalización de la comunicación con el cliente, la eficientización de los procesos y la optimización de procesos operativos, logísticos y productivos. Las empresas líderes en la evolución están reorganizando y, en algunos casos, creando un área de datos que centraliza el manejo, acceso y análisis de la información: en lugar de tener equipos dispersos en las distintas unidades de negocios, concentran la responsabilidad en una unidad que presta servicios de datos a toda la organización. La creación de estas organizaciones o **data hubs** responde a la necesidad de **romper los silos de información** que suelen existir dentro de las organizaciones y permitir una visión unificada de los datos.

⁴ <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también habilita un **uso más ágil, estratégico y colaborativo** de la información en todos los niveles del negocio. Este año se evidencia un mayor énfasis en la capacitación en análisis de datos en todas las organizaciones, en particular en la **capacidad de interpretación**. No basta con enseñar a extraer y visualizar datos, sino que hay que formar a los empleados en **cómo analizarlos, identificar patrones y convertir esa información en insights valiosos** que impulsen mejoras reales.

LONGEVIDAD COMPETITIVA:

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante, la longevidad competitiva se ha convertido en un objetivo clave para las organizaciones. Se trata de la capacidad de una empresa para mantenerse relevante, innovadora y exitosa a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías. Los CEOs entrevistados consideran que los principales factores para lograr una longevidad competitiva son: la adaptabilidad al cambio, la cultura de aprendizaje continuo, la inversión en talento y tecnología, la toma de decisiones y pensamiento estratégico, la colaboración e interdisciplinariedad y la ética y responsabilidad social.

DESARROLLO DE HABILIDADES:

A escala global, el Informe sobre el Futuro del Trabajo publicado por el World Economic Forum en enero 2025, considera que las brechas en las habilidades son la mayor barrera para la transformación empresarial (el 63% de los empleadores señala que es el mayor obstáculos para el cambio durante el período 2025-2030). En línea con esta inquietud y en respuesta a ella, el 85% de los empleadores encuestados planea dar prioridad al desarrollo de habilidades en su fuerza laboral. Además, el 70% espera contratar personal con nuevas habilidades, el 40% planea reducir personal cuyas habilidades se vuelven menos relevantes y el 50% tiene la intención de reasignar empleados de roles que están perdiendo importancia a roles en crecimiento.

En México, los líderes consultados también señalan el desarrollo de habilidades como un habilitador de la transformación empresarial. Las habilidades clave para mantenerse competitivos y garantizar el éxito de sus organizaciones a largo plazo son: resolución de problemas, aprendizaje permanente, creatividad e innovación, competencia digital, adaptabilidad y flexibilidad, colaboración y comunicación efectiva, gestión del cambio y visión es-

tratégica y habilidades de negocio, en particular, la capacidad de identificar oportunidades, priorizar iniciativas y garantizar que la innovación genere impacto real.

PRINCIPALES RETOS PARA LA ADOPCIÓN DE IA GENERATIVA EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES:

Los CEOs consultados señalan, como principales desafíos, **el aumento en la brecha del conocimiento por el avance acelerado de la tecnología, la gobernanza de datos y la ciberseguridad**. Si bien las empresas más evolucionadas han dado grandes pasos en **la creación de una estrategia de IA y la regulación del uso ético**, esto sigue siendo un reto en la mayoría de las compañías. La modernización del ecosistema (contar con la infraestructura y regulaciones que faciliten la operación y el intercambio de datos) es un punto crítico a resolver para las empresas que son eslabones clave de su ecosistema.

AUMENTO DE LA BRECHA DE CONOCIMIENTO POR EL AVANCE ACELERADO DE LA TECNOLOGÍA:

El ritmo vertiginoso con el que evolucionan estas tecnologías ha generado un **gap significativo en el conocimiento**, especialmente en el entendimiento de su uso y potencial. Este desafío seguirá presente en 2025 y afectará tanto a individuos en su vida personal como a líderes empresariales. Casi todos los CEOs consultados señalan la falta de tiempo para mantenerse al día con el rápido avance tecnológico como uno de los grandes retos del 2025. La velocidad con la que surgen nuevas tendencias hace que sea complicado seguir el ritmo y adoptar tecnologías de manera estratégica. Sin embargo, estar al tanto de las innovaciones y saber cuándo y cómo implementarlas será clave para mantener la competitividad. En el caso de la inteligencia artificial, un gran desafío es evitar la "parálisis por análisis". Su potencial es tan amplio que muchas empresas y profesionales se sienten abrumados y no saben por dónde empezar o cómo aprovecharla de forma efectiva.



CIBERSEGURIDAD:

Los últimos informes del Foro Económico Mundial han posicionado a la ciberseguridad como el riesgo principal, tanto a nivel global como en Latinoamérica. Un riesgo que, según estos reportes, no es pasajero, sino que permanecerá en la cúpula del podio por varios años más. Si bien los CEOs entrevistados señalan a la seguridad como uno de los temas claves de los próximos 12 meses, los niveles de seguridad varían ampliamente según el tamaño de la empresa y la industria en la que opera.

Al estar altamente reguladas y auditadas, las grandes empresas y corporaciones mantienen un nivel de seguridad elevado no solo por gestión de riesgos, sino también por cumplimiento normativo (compliance). Por su parte, las PYMEs invierten menos recursos que las startups: muchas PYMEs aún ven la ciberseguridad como un gasto operativo, en cambio las startups la consideran un habilitador de negocio, saben que, para escalar necesitan demostrar confianza y que, para vender su tecnología a grandes empresas, deben cumplir con estrictos estándares de seguridad. En cuanto a las industrias, sectores como el financiero —bancos y fintechs— y el energético, históricamente regulados debido a la naturaleza de sus operaciones, son los más avanzados.

ESTRATEGIA CENTRALIZADA Y REGULACIÓN INTERNA:

La ausencia de una estrategia clara limita la adopción segura de la IA. Sin reglas definidas, los usuarios manejan la tecnología según su criterio y podrían exponer información sensible. Por otro lado, las políticas excesivamente restrictivas ralentizan la innovación y limitan el potencial de exploración tecnológica, como el uso de IA para desarrollar código.

USO RESPONSABLE, ÉTICO Y ALINEADO A LOS VALORES SOCIALES:

A la par del avance acelerado de los desarrollos crece la necesidad de promover un **uso responsable y seguro** de estas tecnologías, garantizando su alineación con los valores personales, sociales y empresariales. Esta brecha en la **ética tecnológica** debe ser atendida con urgencia, ya que la presión del mercado, las expectativas de los consumidores y los marcos regulatorios eventualmente obligarán a las empresas a cumplir con estándares éticos más estrictos. Aunque pueda parecer contradictorio —por un lado las empresas buscan implementar IA rápidamente, y por otro se enfrentan a crecientes demandas regulatorias—, esta es la naturaleza de las tecnologías disruptivas. Su poder obliga a establecer límites claros y principios éticos desde las primeras etapas de adopción.

ACTUALIZACIÓN DEL CANAL:

Las empresas que tienen un papel central en su ecosistema enfrentan el reto de liderar o contribuir al desarrollo de las capacidades digitales de todos los integrantes y el uso compartido de datos en tiempo real. El objetivo es optimizar las operaciones y fortalecer la competitividad.

LA EDUCACIÓN CONTINUA SE CONVIERTE EN UN RETO ESENCIAL:

Las empresas especializadas en capacitación en temas de transformación digital tendrán un rol crucial en el proceso de educación y adopción de IA. Pero también enfrentarán su propio desafío: ¿Cómo mantener actualizadas a las organizaciones en un entorno donde lo que hoy es innovador podría quedar obsoleto en tan solo tres semanas? El desarrollo de programas de capacitación continua, adaptados a la velocidad del cambio tecnológico, será fundamental.

ELEGIR EL MODELO DE IA ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA:

Los especialistas en IA consultados para este informe señalan que la elección de herramientas de IA se ha vuelto más compleja por dos razones: primero, la mayor oferta y competencia. Las grandes tecnológicas lanzan productos rápidamente para consolidar su posición en el mercado de IA generativa, incluso antes de que estén completamente maduras. Segundo, las herramientas más avanzadas y potentes requieren mayor conocimiento para su implementación y uso eficiente.

A medida que la tecnología madura, su adopción demanda más aprendizaje y adaptación. Elegir la herramienta adecuada no solo implica evaluar su funcionalidad y costo, sino también su facilidad de uso y su impacto en la operación empresarial. No todos los modelos sirven para todo, ni el más potente es siempre la mejor opción. La elección depende del problema que se busca resolver, ya que algunos procesos no requieren modelos grandes y costosos. Generalmente, a mayor capacidad y funcionalidad, mayor es el costo. Aún estamos en los comienzos de la tecnología y a tiempo de probar y cambiar de modelo hasta encontrar el que mejor se adapte para cada caso.

COEXISTENCIA HUMANO-IA:

A diferencia de la automatización tradicional, donde las máquinas realizaban la totalidad de un proceso, la IA automatiza solo ciertas partes. Esto deja algunas etapas en manos de las personas, fomentando una colaboración entre humanos y tecnología como nunca antes. Según el Anthropic Economic Index, la IA no está transformando trabajos enteros, sino fragmentos de ellos.

El índice muestra que solo el 4% de los empleos usan IA en más del 75% de sus tareas y que muchos trabajos están empezando a parecerse a un collage de tareas humanas más tareas automatizadas. En lugar de eliminar puestos completos, la IA está “desarmando” el trabajo en microtareas.

AGENTES:

Entre los avances tecnológicos que asoman para los próximos 12 meses están los agentes inteligentes, considerados una tecnología disruptiva que marcará un cambio fundamental en la evolución digital. A diferencia de los modelos tradicionales de IA generativa como ChatGPT, los agentes no solo generan respuestas, sino que también pueden **tomar acciones por el usuario**.

Básicamente, se refiere a que, en lugar de que una persona utilice varias herramientas de **IA generativa** para realizar distintas tareas, el **agente de IA** puede gestionar esas herramientas por el usuario. De este modo, se convierte en el intermediario que automatiza procesos, apoyándose en otras plataformas y tecnologías para lograr resultados complejos sin intervención humana directa. Es como tener un asistente virtual que no solo ejecuta funciones, sino que también coordina otras herramientas para alcanzar objetivos específicos.



Los agentes inteligentes son considerados una tecnología disruptiva que marcará un cambio fundamental en la evolución digital.

EMPRENDEDORES:

Los emprendedores han adoptado la IA como un recurso clave para la disrupción e innovación en sus modelos de negocio. En este contexto:

- La IA se ha convertido en un pilar fundamental en sectores como fintech, salud, logística, movilidad y e-commerce. Su implementación permite a las startups ofrecer soluciones más ágiles y personalizadas.
- Fondos de inversión especializados en IA han crecido significativamente. Iniciativas como Hi Ventures están financiando proyectos innovadores en este ámbito.
- A diferencia de los inversores tradicionales, muchos emprendedores están a la vanguardia en la exploración y experimentación con IA, identificando aplicaciones novedosas antes que el resto del mercado.

ECOSISTEMAS DE AGENTES INTELIGENTES:

Un paso más adelantado en la evolución de los agentes es la creación de redes de agentes que **colaboran entre sí**, compartiendo datos y resultados para optimizar procesos aún más complejos. Este enfoque, conocido como el auge del “**agéntico**”, podría cambiar la manera en que entendemos la automatización: no se trata solo de herramientas aisladas, sino de **ecosistemas de agentes inteligentes** que trabajan de forma coordinada para resolver problemas, optimizar procesos y generar valor real en distintas industrias. Este es solo el comienzo de una evolución que, sin duda, cambiará la forma en que interactuamos con la tecnología.

AUTORIZACIÓN VERSUS AUTOMATIZACIÓN:

Aunque este tema aún no ha llegado a las mesas de discusión empresarial, los especialistas señalan un punto clave, y a veces controversial: al asignar funciones críticas a los agentes inteligentes, les estamos otorgando cierto grado de **autorización** para actuar en nuestro nombre. De hecho, el concepto “**agéntico**” también implica el acto de **delegar autoridad**. Pero esto requiere un equilibrio delicado: debemos confiar en estos agentes para ejecutar tareas, pero también mantener un alto grado de supervisión y control. El debate gira en torno a cuánto poder estamos dispuestos a ceder. Automatizar tareas es una

cosa; permitir que un agente tome decisiones autónomas es otra completamente distinta. Aunque aún no hemos llegado al punto de delegar decisiones críticas por completo, estamos avanzando hacia sistemas que asumen cada vez más responsabilidad en las operaciones diarias. Por eso, es esencial avanzar con precaución, diferenciando entre **automatizar funciones** y entregar la **capacidad de tomar decisiones**. Aún no estamos en ese punto, pero la línea se está desdibujando, y será crucial trazar límites claros para mantener el control mientras exploramos todo el potencial de esta tecnología.

Es fundamental establecer **niveles de supervisión** adecuados según el contexto. En tareas rutinarias y bien definidas, la supervisión puede ser mínima. Sin embargo, en áreas más críticas, como la salud, se requiere un enfoque más cuidadoso. Por ejemplo, en la interpretación de imágenes médicas —como radiografías o resonancias—, un agente de IA puede analizar patrones complejos y clasificar imágenes en categorías. Sin embargo, aunque el agente facilita gran parte del análisis inicial, la revisión y validación por parte de médicos especialistas sigue siendo indispensable, especialmente cuando se trata de diagnósticos críticos.



PARTE 01.

ENTRE VISTAS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2025

01



A.

Transformación digital e Inteligencia Artificial

En el último año, la inteligencia artificial (IA) ha ocupado el centro de la escena eclipsando, en muchos casos, al concepto de transformación digital. Sin embargo, las empresas más evolucionadas entienden que la inteligencia artificial no es un fin en sí misma, sino un habilitador clave dentro de la transformación: su integración permite evolucionar más rápido, adaptarse a nuevas exigencias del mercado y optimizar la forma de operar.

En las empresas más evolucionadas, la transformación digital transcurre alrededor de tres tracks principales:

Primero, mejora de la experiencia del cliente, lo cual redundará en ampliar la base de clientes o vender más a los existentes, es decir, obtener una mayor rentabilidad. Segundo, optimización o cómo automatizar tareas, eliminar redundancias, entrenar a la gente para que sea más eficiente en lo que hace; también se traduce en rentabilidad. Tercero, competitividad. Este punto incluye temas de producción, agilidad, integración de nuevas tecnologías. La mayoría de estas compañías empieza por mejorar la experiencia del cliente a través del uso de datos para entender las razones por las que compra o deja de hacerlo, cuáles son las quejas o sus preferencias. La IA acelera e impulsa los tres tracks: al mejorar el análisis del comportamiento del cliente permite una hiper-personalización en la comunicación, venta, atención; aumenta la productividad porque fácilmente automatiza tareas repetitivas; por último, dado que la IA generativa es una tecnología potente e incipiente, los primeros en entenderla y manejarla logran una fuerte ventaja sobre los competidores.

La evolución digital de las empresas va más allá de la adopción de nuevas tecnologías; representa una transformación profunda en la manera en que operan, toman decisiones y generan valor. Este proceso requiere cambios organizacionales, la implementación de metodologías ágiles y el desarrollo de habilidades blandas que faciliten la adaptación al cambio. Las empresas que tienen éxito en esta transición fomentan una cultura basada en la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, permitiéndoles mantenerse competitivas en un entorno en constante evolución.

Entre los principales avances en la transformación digital de las empresas en 2024 se destacan:

- **Adopción acelerada de tecnologías en la nube**, permitiendo mayor escalabilidad, flexibilidad y colaboración.
- **Enfoque en la experiencia del empleado**, con herramientas digitales que mejoran la comunicación interna, el compromiso y el desarrollo profesional.
- **Mayor inversión en ciberseguridad y análisis de datos**, especialmente en grandes empresas, para fortalecer la protección de la información y optimizar la toma de decisiones.

- Avances en la digitalización de la cadena de suministro, logística y planeación de la demanda, mejorando la eficiencia operativa.
- Optimización de business insights para mejorar la precisión en los pronósticos del negocio y la planificación estratégica.

“La IA es un motor de cambio que acelera nuestra transformación digital, mejorando la eficiencia en áreas como finanzas, marketing, diseño, desarrollo de productos y seguridad”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Las bases de la transformación digital en la compañía están mucho más sólidas. Nuestra manera de operar, con metodología ágil en las fábricas, ya prácticamente no es cuestionada. Como equipo hemos dejado de recordar la forma de trabajar anterior y, aunque aún hay mucho que mejorar, se ha reducido la resistencia cultural al cambio”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“El uso de la IA para acelerar la transformación digital de Nestlé México está muy enfocado en productividad, principalmente la habilitación de Copilot en las herramientas de Microsoft Office. También tenemos nuestra versión interna de Chat-GPT (NesGPT)”.

Fausto Costa, CEO de Nestlé México

“En 2024, iniciamos un ambicioso proceso de Transformación Digital en Grupo Presidente, enfocado en efficientar, automatizar y robustecer los procesos más críticos de la compañía. Paralelamente, estamos desarrollando un Ecosistema Digital sin precedentes que garantizará

sostenibilidad a largo plazo, crecimiento, seguridad y, lo más importante, establecerá las bases para la adopción de nuevas tecnologías. Este enfoque nos permitirá reducir tiempos y costos en la implementación de futuras innovaciones, gracias a una arquitectura sólida y escalable”.

Braulio Arsuaga Losada, CEO en Grupo Presidente

“Los principales temas en transformación digital que estamos observando en las empresas son la inteligencia artificial generativa, que está ganando un protagonismo significativo, ciberseguridad, que continúa siendo una prioridad clave, y la computación en la nube, que sigue manteniéndose como un tema estratégico y altamente relevante”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“La Inteligencia artificial está desempeñando un papel fundamental en la aceleración de la transformación digital al automatizar procesos, personalizar experiencias y mejorar la toma de decisiones”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“El e-commerce está creciendo a un ritmo tres veces superior al del canal tradicional”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

“La IA ofrece un enorme potencial para automatizar procesos, personalizar experiencias y mejorar la competitividad de las empresas”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“Internamente, la transformación digital comenzó con la evolución de las redes, que pasaron de ser analógicas a digitales. Este cambio, aunque no siempre visible para el público, representa una de las transformaciones más significativas. Posteriormente, la digitalización se extendió a nuestros sistemas y métodos de trabajo. Hemos adoptado tecnologías de transformación digital e inteligencia artificial desde mucho antes de la era de la IA generativa, incorporando machine learning y RPAs (Robotic Process Automation) de manera progresiva a lo largo de los años”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“Nosotros gestionamos alrededor de 1.600 códigos y atendemos a más de 4.000 clientes en México, además de operar en otros países. Uno de nuestros principales desafíos ha sido optimizar el manejo de datos estadísticos para la producción, especialmente en la elaboración de presupuestos y modelos de S&OP (Sales and Operations Planning). Antes, dependíamos en gran medida de Excel y de procesos manuales en distintas áreas, lo que dificultaba la precisión y eficiencia en nuestras proyecciones. Por eso, hace algunos años iniciamos un proceso de digitalización, incorporando algoritmos que nos permiten hacer predicciones más acertadas sobre la demanda, un punto crítico para nosotros”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi



“Según nuestro Índice de Relaciones Laborales, casi tres cuartas partes (72%) de los trabajadores de oficina ya utilizan soluciones de IA en sus labores diarias, en comparación con un 27% el año anterior”.

Carlos Cortés,
Director General en HP México

“En noviembre de 2024, se estableció a nivel global un equipo de Tecnología e Innovación, cuyo objetivo es definir la estrategia tecnológica y acelerar la implementación de experiencias de IA en todo el portafolio de HP”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Establecimos el comité de gobernanza de inteligencia artificial, encargado de dos áreas clave: por un lado, acelerar la adopción de la inteligencia artificial, y por otro, abordar los aspectos éticos. Esto incluye garantizar el cumplimiento de las políticas, principios y valores de la compañía en el uso de estas tecnologías”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“La inteligencia artificial es una prioridad estratégica para nuestro grupo. En junio, visitaremos el campus de IA en Múnich, un epicentro de innovación en la materia. Antes, en marzo, la alta dirección de México y otros países participarán en un workshop en Düsseldorf para profundizar en su aplicación en el sector asegurador. La clave no es solo entender su potencial, sino traducirlo en soluciones concretas para nuestros clientes”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“La adopción de IA está transformando la cultura organizacional, fomentando la colaboración, el desarrollo de nuevas habilidades y una toma de decisiones basada en datos”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“La inteligencia artificial generativa está impulsando la transformación digital en Samsung al optimizar la gestión de datos y la productividad interna, con el desarrollo de Samsung Gauss”.

Thomas Yun, Presidente de Samsung México

“Hoy en día, la mayoría de las empresas habla de sus procesos de transformación, digitalización y automatización, no solo como una forma de mejorar la eficiencia, sino también para ganar competitividad. A nivel global, el 52% de las compañías con más de 5.000 empleados ya utiliza inteligencia artificial en alguna medida. Además, el 52% de los usuarios de IA generativa pertenece a las generaciones millennial y Z. Se estima que la adopción de inteligencia artificial, que actualmente se encuentra en un promedio del 48%, alcanzará el 81% para 2027, impulsada por estrategias centradas en las personas con el objetivo de aumentar la productividad”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Las marcas no solo buscan creatividad y ejecución, sino también una visión estratégica sobre cómo aplicar la inteligencia artificial en diferentes áreas del negocio”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Observamos que la sostenibilidad está ganando fuerza como una prioridad estratégica. Las empresas están cada vez más enfocadas en integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, impulsadas tanto por la presión del mercado como por nuevas normativas”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

“La IA se emplea principalmente como una herramienta para reducir costos, en lugar de enfocarse en generar mayor valor o impulsar la innovación. Aunque existe un consenso general sobre el enorme potencial de la inteligencia artificial, el nivel de inversión y la cantidad de proyectos implementados siguen siendo reducidos”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

“La inteligencia artificial no generativa, como el machine learning, se basa en modelos estadísticos que evolucionan con el tiempo y ofrecen respuestas a preguntas concretas. Esta tecnología ha estado presente desde hace varios años y ha sido clave en numerosos procesos de automatización y análisis de datos. Por otro lado, la IA generativa, que ha cobrado gran relevancia con el auge de herramientas como ChatGPT, representa un cambio significativo en la capacidad de creación y personalización de contenido. Actualmente, contamos con pruebas de concepto desarrolladas por nuestro equipo de inteligencia de datos y estamos en proceso de escalar estas soluciones. El principal desafío es abrir el modelo al público y encontrar el momento adecuado para llevar un caso de negocio a un entorno productivo, maximizando así su impacto y potencial”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“Desde el año pasado, las direcciones de la empresa comenzaron a participar en cursos de inteligencia artificial para comprender mejor esta tecnología. Todo surgió con la irrupción de ChatGPT, cuando la IA se convirtió en un tema de conversación en todas partes. En ese momento, nos preguntamos: ¿Cómo podemos aplicarla en nuestra empresa? ¿Cuál sería la mejor manera de aprovecharla?”

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“El concepto de transformación digital y organizacional sigue siendo altamente relevante. Sin embargo, ha dejado de ser un tema central en muchas conversaciones

empresariales. Incluso si pones el tema sobre la mesa, la gente responde: “eso es del pasado”. Esta percepción es errónea, ya que la transformación digital sigue vigente y lo seguirá estando en el futuro. La inteligencia artificial es un medio y no debe considerarse el único elemento de la discusión”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“En este último año hemos intensificado el marketing digital, manteniéndonos en la cima y hemos seguido fortaleciendo todo lo que tiene que ver con e-commerce. Los dos cambios más significativos han sido, de manera intencional, el refuerzo de nuestras capacidades en el uso de datos, específicamente en data analytics y data science, así como los avances que hemos logrado en inteligencia artificial”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“Se firmó un acuerdo con una compañía de IA para usarla en un entorno cerrado, asegurando que solo maneje información interna. Esto es clave, ya que en su versión abierta, la información ingresada en la plataforma puede volverse accesible para otros usuarios. Con este entorno controlado, podemos empezar a explorar y practicar su aplicación sin comprometer la seguridad de nuestros datos”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“El director de tecnología me presentó un roadmap con los siguientes pasos para ir ayudando a las personas, de mandos medios para arriba, a familiarizarse con el uso de las herramientas de IA generativa.

Además armó un framework muy estructurado de políticas y procedimientos para minimizar riesgos, que indican qué se puede hacer y que no. Estamos preparando el plan de adopción 2025, identificando los primeros casos de uso más formales”.

Abelardo Conde, CEO de GNC México

“En la evolución digital es muy importante seguir alimentando y reforzando las iniciativas en curso porque una vez que empiezas, no puedes detenerte”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“Antes, una marca como Mastercard atendía principalmente a los 10 bancos más grandes de cada país. Ahora, nuestra red de clientes se ha expandido a retailers, aerolíneas, e-commerce, plataformas digitales y fintechs, lo que ha acelerado drásticamente los tiempos de servicio y toma de decisiones”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México

“Actualmente, muy pocas empresas en nuestra industria cuentan con una arquitectura digital comparable a la nuestra, lo que nos posiciona como referentes en innovación y transformación digital”.

Braulio Arsuaga Losada, CEO en Grupo Presidente

“Es importante tener muy claro que la inteligencia artificial nunca reemplazará por completo al ser humano. Aunque las películas futuristas puedan mostrar escenarios extremos, esa no es nuestra realidad, y probablemente nunca lo será, al menos no en nuestra era”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Uno de los mayores avances del último año fue en la gestión y uso de datos. Nos enfocamos en limpiar y estructurar la información de clientes, consolidando una base de datos corporativa a nivel empresarial. Antes, cada vertical de negocio manejaba los datos con distintos niveles de organización: algunas tenían estructuras bien definidas, mientras que otras aún necesitaban mejoras. Al integrar estos datos en un lago de información centralizado, pudimos complementar y enriquecer el conocimiento que teníamos sobre nuestros clientes. Gracias a este trabajo, ahora podemos identificar mejor los patrones de transacción, saber dónde y cómo están operando nuestros clientes, y detectar oportunidades en segmentos que no están transaccionando. Este avance ha sido clave para mejorar la toma de decisiones”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“Los CEOs debemos ser conscientes de que la inversión es en el journey de digitalización y adopción de la inteligencia artificial, más que en las herramientas específicas que usamos hoy”.

Emilio Cadena, CEO de Prodensa

“La inteligencia artificial debe ser vista como una herramienta destinada a mejorar el bienestar humano. Este bienestar se traduce en mayor competitividad, productividad, comodidad y tiempo libre, al permitir realizar el trabajo de forma más eficiente y rápida. Así es como debemos entenderla: no como un sustituto del ser humano ni como una extensión esencial de la persona, sino como un apoyo para

mejorar nuestra calidad de vida”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Cuesta mucho entender los cambios tecnológicos en sus inicios. Aún no se comprende plenamente la profundidad y el enorme potencial de la IA generativa para impulsar el valor económico en las empresas. Tampoco se ha asimilado lo que implica contar con una inteligencia disponible 24/7. Esta capacidad transformadora aún no se refleja en los organigramas ni en los procesos de trabajo de la mayoría de las organizaciones. Aquellos que sean los primeros en entenderla y aplicarla obtendrán una gran ventaja competitiva”.

Rodrigo Pacheco, Periodista de negocios y Titular del programa de radio Imagen Empresarial

“Desde lo más alto se ha establecido la inteligencia artificial como una de las tecnologías más importantes para transformar toda la organización”.

Juan Francisco Aguilar, Director General de Dell Technologies México





B.

Factores clave: datos, ciberseguridad, cultura

Tres factores clave intrínsecamente ligados a la transformación digital y con un papel central en la aplicación de la IA en las compañías son: datos, ciberseguridad y cultura.

DATOS

Si en los últimos años el acento estuvo puesto en la toma de decisiones basadas en datos, este año los CEOs pusieron el foco en la integración y gestión de los datos con vistas a la hiper-personalización de la comunicación con el cliente, la eficientización de los procesos y la optimización de procesos operativos, logísticos y productivos. Las empresas líderes en la evolución están reorganizando y, en algunos casos creando, un área de datos que centraliza el manejo, acceso y análisis de la información: en lugar de tener equipos dispersos en las distintas unidades de negocios, concentran la responsabilidad en una unidad que presta servicios de datos a toda la organización. La creación de estas organizaciones o data hubs responde a la necesidad de romper los silos de información que suelen existir dentro de las organizaciones y permitir una visión unificada de los datos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también habilita un uso más ágil, estratégico y colaborativo de la información en todos los niveles del negocio.

Este año detectamos un mayor énfasis en la capacitación en análisis de datos en todas las organizaciones, en particular en la capacidad de interpretación. No basta con enseñar a extraer y visualizar datos, sino que hay que formar a los empleados en cómo analizarlos, identificar patrones y convertir esa información en insights valiosos que impulsen mejoras reales.

CIBER SEGURIDAD

La ciberseguridad es uno de los pilares de la transformación digital y una prioridad estratégica en las empresas más evolucionadas. El nivel de seguridad varía según el tamaño de la empresa y la industria en la que opera. Mientras que las grandes empresas y corporaciones declaran que es un tema central y dedican grandes inversiones en estas iniciativas, las PYMEs, en cambio, invierten menos recursos, incluso que las startups. A pesar de ser equipos pequeños de 5 o 10 personas, las startups entienden que para escalar su negocio necesitan demostrar confianza y que, para vender su tecnología a grandes empresas, deben cumplir con estrictos estándares de seguridad. Mientras que muchas PYMEs ven la ciberseguridad como un gasto operativo, las startups la consideran un habilitador de negocio. En cuanto a las industrias, sectores como el financiero —bancos y fintechs— y el energético, históricamente regulados debido a la naturaleza de sus operaciones, son los más avanzados.

CULTURA GESTIÓN DEL CAMBIO

La resistencia al cambio ha sido uno de los puntos clave de la transformación digital y un tema central en este informe desde su lanzamiento en 2021. Gran parte de las compañías que no son nativas digitales admite que su cultura no fomenta ni facilita que la gente pueda explorar y aprovechar el potencial de la IA generativa. Por eso se enfocan en desarrollar las infraestructuras, los procesos y las capacidades digitales necesarias. Sin embargo, en las compañías más evolucionadas, el cambio y el aprendizaje continuo se han incorporado como parte de su cultura y, en consecuencia, la resistencia al cambio ha disminuido.

“Para que los modelos de inteligencia artificial realmente funcionen, necesitan contar con un contexto de datos sólido. Muchas empresas piensan que al establecer alianzas con plataformas como OpenAI ya están listas para aprovechar la IA. Sin embargo, la pregunta clave es: ¿realmente tienen los datos adecuados para que estos algoritmos operen de manera efectiva? En muchos casos, la respuesta es: no”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“Generamos una gran cantidad de datos que utilizamos para el desarrollo de productos, estrategias de negocio, estudios de mercado y publicaciones. También compartimos estos insights con nuestros clientes. Nuestra data es extremadamente valiosa y se puede aplicar a múltiples casos de uso, como adquisición de clientes, modelos de originación de crédito, estrategias comerciales, segmentación de mercado y prevención de fraudes. Además, optimizamos las transacciones que pasan por nuestra red con herramientas de inteligencia artificial. Esto nos permite predecir patrones de consumo, intentos de fraude y ataques de ciberseguridad, así como optimizar el ecosistema de pagos”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México

“Las discusiones se están volviendo mucho más objetivas gracias al uso de datos. La digitalización ha permitido que tengamos acceso a información más precisa, lo que da un nuevo nivel de claridad y fundamenta mejor las decisiones. Sin duda, esta evolución en el manejo de datos está cambiando la forma en que interactuamos y

colaboramos”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“A menudo olvidamos que no basta con tener objetivos claros o implementar tecnología; también es esencial invertir en gestión del cambio para facilitar la adaptación de las personas. Es necesario destinar recursos a definir nuevos perfiles, desarrollar competencias clave, buscarlas en el mercado y construir la infraestructura adecuada para garantizar que los valores, principios y la ética de la empresa se mantengan intactos durante la transformación”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Fomentamos el aprendizaje continuo identificando personas con alta escalabilidad, involucrándolas en proyectos fuera de su core y promoviendo un enfoque de aprendizaje práctico y colaborativo, que se traduce en soluciones innovadoras y mejoras operativas”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“La gestión del cambio comienza con la apertura a aprender y evolucionar. No se trata de ser expertos desde el inicio, sino de adoptar una mentalidad de exploración y acción, impulsando el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías con un enfoque práctico y estratégico”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“La clave para aprovechar realmente el poder de la IA no está solo en su implementación, sino en garantizar que los datos con los que trabaja sean confiables y de

calidad. Hasta que las empresas no prioricen esto, seguirán enfrentando los mismos desafíos, sin poder extraer el verdadero valor de la inteligencia artificial”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Es fundamental crear data hubs para centralizar y optimizar el uso de la información. En KIO, estamos trabajando precisamente en eso, con un proyecto específico llamado Datahub, diseñado para consolidar los datos y facilitar su acceso y análisis”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Muchas organizaciones tienen una idea equivocada de lo que la inteligencia artificial puede hacer. Suponen que corregirá automáticamente los errores en los datos, sin darse cuenta de que la IA es, en esencia, un procesador de información. Si la información base es incorrecta, el resultado también lo será. En otras palabras: si alimentas basura, obtendrás basura”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Llevamos siete años fortaleciendo nuestro gobierno de datos con un equipo especializado en garantizar su calidad y disponibilidad. Contamos con una infraestructura robusta para la gestión de datos y realizamos evaluaciones periódicas con expertos externos para medir y optimizar nuestra evolución. Nuestra visión es consolidar un enfoque data-driven, donde la toma de decisiones se base en información estratégica y de alto valor. El reto ahora es enriquecer nuestra base de datos, impulsando nuevas

formas de obtención de información en un entorno donde el acceso a datos sigue siendo limitado”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Una competencia esencial en esta nueva era es el uso de datos. La inteligencia artificial y la automatización han hecho que la toma de decisiones esté cada vez más basada en datos reales, objetivos. A medida que avanzamos hacia un entorno orientado a la analítica, las personas deberán aprender a interpretar y utilizar la información de manera estratégica, ya que las decisiones estarán sujetas a un escrutinio basado en datos duros”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“El Change Management es un desafío interesante: cuanto más exitoso eres, más difícil se vuelve implementar el cambio. Cuando hay problemas, la gente suele estar más abierta a probar cosas nuevas, pero en un entorno exitoso, la resistencia al cambio aumenta. Por eso es tan importante lograr un equilibrio en el Leadership Team y asegurar que figuras clave de áreas emergentes tengan un lugar en el mismo nivel de discusión”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online, explicó que el comercio electrónico en México continúa creciendo a doble dígito, impulsado por diversos factores clave:

En primer lugar, el aumento del número de usuarios de Internet ha ampliado significativamente la base de consumidores potenciales. Este crecimiento se ve reflejado especialmente en la clase media, donde la penetración del comercio electrónico ha incrementado de manera notable.

Otro factor relevante es el aumento en la frecuencia de compra. Aunque actualmente muchos consumidores hacen alguna compra en línea, aún no existe un hábito de compra frecuente. Sin embargo, esta tendencia está evolucionando gradualmente, contribuyendo al crecimiento sostenido del sector.

Adicionalmente, el ticket promedio continúa aumentando año tras año, lo que refleja una mayor confianza del consumidor en las plataformas digitales y una disposición creciente a realizar compras de mayor valor.

El crecimiento también se observa en la expansión de distintas categorías de productos dentro del comercio electrónico. Sectores como moda, electrónicos y belleza muestran un potencial significativo, aunque todavía solo la mitad de los consumidores ha realizado compras en estas áreas.

Estos factores explican el sólido crecimiento actual del comercio electrónico en México y proyectan un panorama positivo para los próximos años, consolidando su papel como un canal clave en la economía digital del país.

“Uno de los mayores avances ha sido la consolidación de nuestras bases de datos. Antes, trabajábamos con distintos proveedores y sistemas fragmentados, lo que generaba dispersión de la información. Ahora, estamos integrando en Salesforce todas nuestras fuentes de datos: SAP, bases de clientes y la información que recopilamos de las cadenas comerciales. Esto nos permite centralizar todo en una única plataforma de consulta, eliminando la necesidad de manejar múltiples fuentes de información”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“Hemos creado roles enfocados en la transformación digital, como especialistas en inteligencia artificial y analítica avanzada, mientras que los puestos más tradicionales en procesos manuales están siendo automatizados o integrados en funciones más estratégicas”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Como empresa global con presencia en 120 países, la seguridad de los datos es un aspecto crítico. Por ello, la estrategia ha sido automatizar todo lo posible y fomentar el aprendizaje en entornos controlados. No estamos adoptando las tecnologías más disruptivas de inmediato porque priorizamos minimizar riesgos, evitando posibles filtraciones o ciberataques que puedan comprometer la operación a nivel global”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“Los medios de comunicación, cuya monetización tradicional se ha basado en dos pilares—la publicidad para conectar a las marcas con su audiencia y los modelos de suscripción—, están explorando nuevas fuentes de ingresos. Un ejemplo clave es la creación de eventos, los cuales les permiten obtener datos más detallados sobre sus lectores y usuarios, trascendiendo la relación limitada a la lectura de contenidos”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Hemos avanzado significativamente en el aprovechamiento de nuestra gran cantidad de datos. A nivel global, implementamos Power BI, permitiendo que los usuarios creen y analicen sus propios conjuntos de datos sin depender de terceros”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“La resistencia al cambio sigue ahí, pero hemos avanzado mucho. Hemos quemado barcos, como abandonar por completo el sistema de comercio exterior anterior e implementar uno basado en inteligencia artificial. Ahora, la única forma de realizar el trabajo es adaptarse y utilizar el nuevo sistema”.

Emilio Cadena, CEO de Prodensa





C.

Customer centricity

Las empresas líderes se están enfocando en dos áreas clave en relación al cliente. Por un lado, optimizar la oferta para que las personas encuentren fácilmente todo lo que necesitan, por ejemplo, simplificando la búsqueda. Segundo, personalizar la experiencia del cliente mediante el análisis de sus preferencias. Por ejemplo, sabiendo qué ha comprado en el pasado, anticipar sus necesidades futuras.

Un punto importante en estos enfoques es no comprometer los datos personales. Por eso, la piedra angular es el análisis de los patrones generales de comportamiento para comprender mejor qué buscan y cuáles son sus hábitos de compra, como el tipo de productos que prefieren, el formato en que los adquieren (online o en tienda física) y otros detalles relevantes.

En la venta de productos, el análisis predictivo optimiza la gestión del inventario porque permite anticipar qué productos deben estar disponibles en cada tienda según las preferencias de los clientes de la zona; y, al mismo tiempo, detecta los artículos más demandados para garantizar que los inventarios estén abastecidos de manera eficiente.

Gracias a la IA, la experiencia del cliente puede alcanzar una nueva dimensión: cada compra, consulta o queja puede ser documentada y analizada. Y de este análisis pueden surgir mejoras e innovaciones. Por ejemplo, si una persona interactúa con un agente de servicio al cliente, la IA no solo puede darle recomendaciones en tiempo real, sino también digitalizar y analizar la conversación para identificar oportunidades de mejora: conocer más a fondo las preferencias del cliente, anticipar necesidades, resolver problemas de forma proactiva, identificar brechas en la oferta y optimizar cada punto de contacto, lo que se traduce en una experiencia personalizada y eficiente. Es decir, se transforma en un aprendizaje permanente.

“La inteligencia artificial generativa es un punto de inflexión en la relación con los clientes. No se trata sólo de procesar información y generar respuestas, sino de ofrecer una interacción que se sienta auténtica y cercana. En el negocio de los seguros, la confianza es fundamental, y si la IA logra inspirarla, puede transformar la manera en que las aseguradoras distribuyen sus productos, interactúan con sus clientes y prestan sus servicios”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Con los modelos de propensión podemos ofertar productos y servicios a los clientes que les ayudan a alcanzar sus metas más rápido y a generar relaciones duraderas con nosotros”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México

“Los modelos de inteligencia artificial están empezando a dar sugerencias de cuáles son las promociones que hay que enfocar para los clientes, personalizando la oferta de acuerdo con sus hábitos de consumo”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“Más allá de la tecnología no debemos olvidar que lo más importante son los clientes, son las personas, las empresas y las instituciones en las que nos debemos enfocar, entonces, el entender la constante evolución tecnológica y empatar con las necesidades de los clientes para poder adaptar un producto o servicio a su necesidad en tiempo y forma, es uno de los desafíos más importantes que nos enfrentamos”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México



“Hace unos 10 años, Ajay Banga, el CEO de la compañía en ese momento, se dio cuenta de que, aunque el negocio de las tarjetas crecía a un ritmo sólido, el ecosistema de medios de pagos y Mastercard iban más allá de las tarjetas”,

explica Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México.

“Entonces planteó una visión estratégica: migrar de un modelo basado en transacciones a uno enfocado en servicios de valor agregado”.

“A partir de ahí, comenzamos a explorar nuevas oportunidades de negocio enfocadas en productos y servicios complementarios al proceso de pagos. Así, fuimos ampliando nuestra propuesta de valor y diversificando nuestros productos más allá del negocio tradicional de pagos”, continúa Schwartzman.

“Esto nos llevó a incursionar en áreas como ciberseguridad, programas de lealtad, personalización, automatización de marketing y consultoría. No nos alejamos completamente de nuestro core de pagos, pero sí identificamos oportunidades en soluciones afines. Por ejemplo, la adquisición de clientes es clave en el mundo de las tarjetas, pero también puede aplicarse a otros sectores. Así, fuimos creciendo de manera orgánica, expandiéndonos hacia distintos casos de uso y desarrollando nuevas tecnologías dentro del ecosistema”.



D.

Principales casos de uso de la inteligencia artificial en las empresas

Los principales usos de la IA e IA generativa se dan en áreas como atención al cliente, ventas, marketing, finanzas, operaciones y logística. La adopción de IA generativa se ha extendido en las compañías respecto al informe del año pasado. Sin embargo, se trata de un uso básico de las herramientas que no aprovecha todo su potencial.

Los principales usos de IA (generativa y no generativa) en las compañías evaluadas son los siguientes:

IA GENERATIVA:

Se ha extendido el uso de los programas de IA generativa, pero se trata de un uso básico como responder correos, traducir documentos o hacer preguntas simples. Pocas compañías manifiestan haber implementado otros casos más avanzados. Algunos ejemplos son:

- **Integrar algoritmos** que automatizan la edición de imágenes y videos, optimizando campañas de marketing de manera más ágil.
- **Empresas en la industria manufacturera** han aplicado herramientas de IA generativa para acelerar el diseño y prototipado de nuevos productos.
- **Aplicación de IA generativa en el área legal** a través de la carga de contratos en plataformas para facilitar la consulta y el análisis de documentos legales de manera más rápida y eficiente.
- **Uso en Recursos Humanos**, para optimizar el proceso de reclutamiento de personal. La plataforma analiza los CVs aplicando criterios específicos y filtra automáticamente aquellos que no cumplen con los requisitos establecidos. Esto agiliza el proceso al eliminar perfiles que no se ajustan y deja únicamente aquellos que realmente hacen sentido para el puesto, ahorrando tiempo y recursos en la etapa inicial de selección.

MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE:

Los asistentes virtuales y chatbots son capaces de atender consultas en tiempo real, mejorar la atención al cliente y reducir la carga de trabajo de los agentes humanos. Cada vez son más las compañías que implementan o actualizan sus chatbots. Otra categoría de herramientas que contribuye a mejorar la experiencia del cliente son los sistemas que analizan su comportamiento y generan recomendaciones personalizadas.

Análisis predictivo y toma de decisiones: la IA permite a las empresas anticiparse a tendencias y tomar decisiones estratégicas basadas en datos. Entre los usos principales se destacan:

- **la planeación de la demanda y gestión de inventarios** para optimizar el almacenamiento y evitar desabastecimientos;
- **la retención de clientes** (al predecir el comportamiento de los clientes es posible reducir la tasa de cancelaciones a los servicios y diseñar ofertas para retenerlos);
- **la calibración de modelos de riesgo** mediante algoritmos de IA;
- **la gestión de precios en tiempo real**, maximizando ingresos y asegurando competitividad;
- **el mantenimiento predictivo** en líneas de producción.

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS:

El uso de IA en ciberseguridad permite detectar patrones sospechosos y prevenir ataques informáticos en tiempo real. Por otro lado, las empresas que brindan servicios de consultoría y soporte en ciberseguridad están utilizando herramientas de compliance y auditoría basadas en IA que analizan la infraestructura de los clientes y generan automáticamente reportes de cumplimiento. Estas soluciones identifican qué controles ya están implementados, los documentan y evalúan su nivel de madurez, facilitando así la gestión de riesgos.

OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y AUTOMATIZACIÓN:

Se utilizan herramientas de IA para optimizar procesos contables y administrativos, agilizando la aprobación de transacciones y mejorando el control interno.

“Hasta ahora, el uso principal de la IA generativa es interno, en áreas como la planificación de redes, donde ayuda a determinar la ubicación óptima de nodos, antenas y sitios de comunicación. En atención al cliente, hemos implementado chatbots desde hace tiempo y actualmente probamos agentes con mayor autonomía para mejorar la experiencia del usuario”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“En el ámbito creativo, tanto nuestras áreas de mercadotecnia y contenidos multimedia utilizan herramientas de IA para diseñar anuncios, programar pautas y optimizar procesos internos con mayor rapidez, complementando el trabajo de agencias externas”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“Un elemento crítico de nuestra estrategia es el énfasis en la calidad de los datos. Los resultados de nuestras iniciativas de inteligencia artificial son evidentes en toda la empresa, desde herramientas de ventas predictivas, hasta la gestión automatizada de inventarios”.

Juan Francisco Aguilar, Director General Dell Technologies México

“La visión omnicanal de la Mercadotecnia y Publicidad, ha evolucionado más allá del e-commerce o de retail media, buscando un entendimiento integral del usuario y una mejor trazabilidad, que apoye la toma de decisiones de inversión de las marcas”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Seguimos avanzando en la adopción de AskAT&T, nuestra herramienta de inteligencia artificial interna. Actualmente, utilizamos el chat en el día a día para tareas repetitivas y que suelen consumir tiempo, como resumir textos, traducir entre inglés y español, enviar correos, por mencionar algunos. La herramienta también permite subir documentos y realizar preguntas más complejas, obteniendo respuestas basadas en el análisis de los documentos cargados”.

Mónica Aspe, CEO en AT&T México

“La otra vertiente de la inteligencia artificial, que no es generativa, incluye los modelos predictivos basados en machine learning, como el modelo de predicción de churn o desactivaciones de clientes. Estos modelos son fundamentales para tomar decisiones, ya sea en la gestión de la red o en el diseño de promociones más efectivas”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“La conversación sobre la adopción de la inteligencia artificial—especialmente la IA generativa—ha evolucionado: primero se centró en entender qué es, y ahora en cómo impactará los modelos de negocio dentro de la cadena de valor. Por ejemplo, la IA permite un enfoque distinto en la relación anunciante-agencia, pasando de un modelo basado en campañas con conceptos fijos y un número determinado de ejecuciones, a uno donde la personalización en escala redefine la manera en que se construyen y ejecutan estrategias. Esto también ha impactado a las agencias, que ahora deben

considerar nuevos incentivos para integrar herramientas de IA que mejoren la eficiencia y el retorno de inversión de sus clientes”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Veo a las empresas en México enfocadas en cuatro casos de uso clave: omnicanalidad, servicio y agentes inteligentes para resolver los problemas de los clientes, forecasting y, por supuesto, la gestión y organización de datos”.

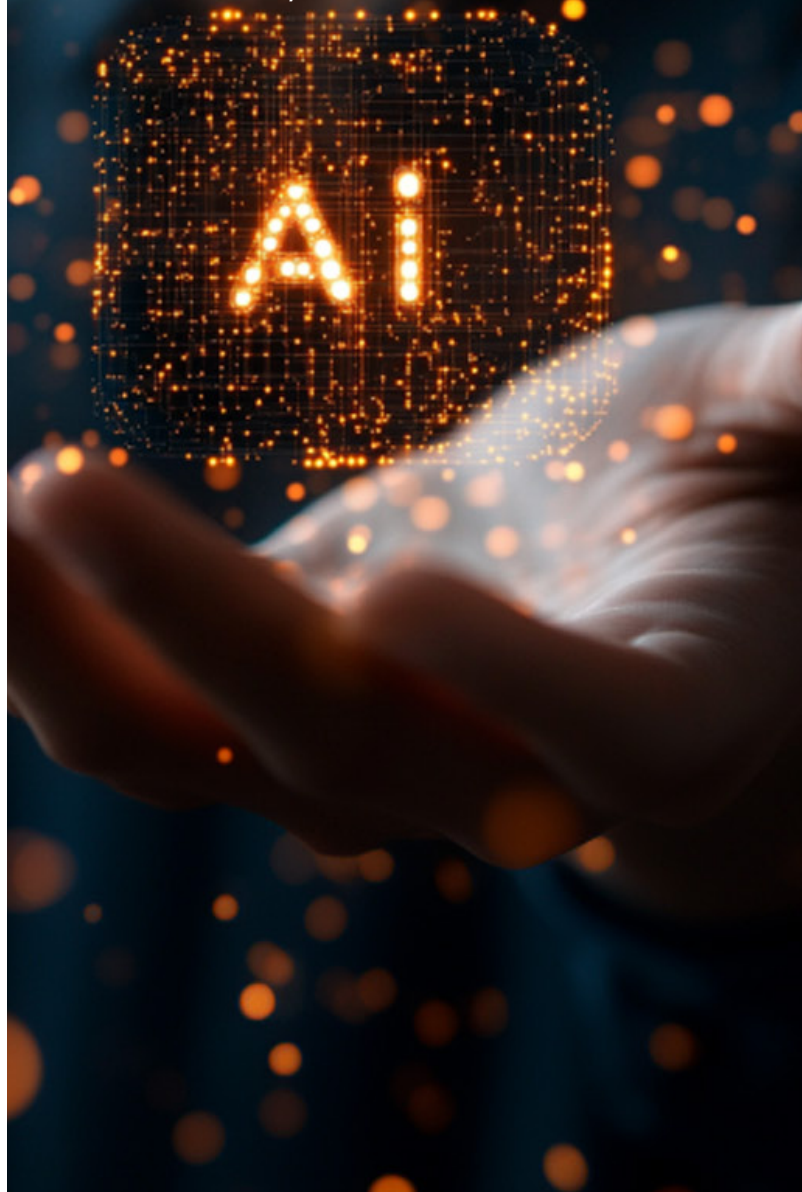
Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“Contamos con una plataforma llamada Prophecy, desarrollada inicialmente para uso interno, diseñada específicamente para predecir fallas en las capas tecnológicas mediante machine learning. Creada hace aproximadamente cuatro años, Prophecy utiliza una combinación de algoritmos de machine learning y deep learning que detectan anomalías y las analizan para identificar posibles errores antes de que ocurran, ayudando así a prevenir caídas tecnológicas. La plataforma ha demostrado ser altamente efectiva, convirtiéndose en una herramienta clave para la gestión proactiva de riesgos tecnológicos dentro de nuestra organización. Dado su éxito, decidimos escalarla y ofrecerla a clientes interesados en optimizar sus propios sistemas. Así, Prophecy evolucionó de una solución interna a un producto comercializable, permitiendo a otras empresas beneficiarse de su capacidad predictiva y fortalecer su infraestructura tecnológica”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Otro caso de uso interno de IA generativa es en nuestra área legal. Estamos realizando el onboarding de contratos en plataformas de IA generativa para facilitar la consulta y análisis de documentos legales de manera más rápida y eficiente. Antes, si un abogado necesitaba revisar una cláusula específica, debía buscar el contrato físico o digital, localizar la sección correspondiente y analizarla manualmente, lo que implicaba un consumo considerable de tiempo. Ahora, con la IA generativa, todos los contratos se cargan en la plataforma, permitiendo que los usuarios interactúen directamente con ella”

Octavio Camarena, CEO de KIO



“Actualmente, alrededor del 68% de nuestros empleados emplean herramientas y soluciones habilitadas por IA. Nuestro objetivo es utilizar la inteligencia artificial como una herramienta clave para impulsar la productividad y mejorar el rendimiento de todos nuestros colaboradores, optimizando procesos y flujos de trabajo de manera eficiente”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“En el área de Helpdesk estamos implementando un alto grado de automatización gracias a la inteligencia artificial. Cuando llega un correo de un cliente, la plataforma de IA lo procesa automáticamente, identifica el segmento al que pertenece, determina quién debe atenderlo y genera un ticket en el sistema correspondiente. Este ticket se asigna directamente a la persona adecuada para su seguimiento, sin necesidad de intervención manual. Esta automatización ha permitido optimizar significativamente los recursos, mejorando la eficiencia en la gestión de solicitudes. Además, agiliza los tiempos de respuesta y minimiza los errores humanos, elevando la calidad del servicio al cliente”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Un desarrollo importante es la adopción de ChatGPT en distintas unidades de negocio. Su uso se ha comenzado a generalizar para tareas comunes, como la redacción de memos y la realización de investigaciones rápidas. En lugar de recurrir a Google, muchos colaboradores han incorporado ChatGPT como herramienta de trabajo habitual, optimizando su productividad”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“La optimización de la IA promueve la colaboración y la productividad, permitiendo reducir tiempos de respuesta y liberar a las personas para dedicarse a tareas más estratégicas”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Utilizamos modelos de riesgos para ayudar a evaluar riesgos crediticios, detectar patrones en datos financieros y prever tendencias económicas, mejorando la toma de decisiones estratégicas”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México

“Algunos sistemas legacy que originalmente no tenían IA están siendo actualizados por los proveedores con módulos de IA. Un ejemplo es nuestra plataforma de e-commerce, de Adobe, a la que el proveedor le agregó un módulo de recomendaciones automáticas para los clientes que compraron en el sitio. Sólo hay que entrenarlo para que aprenda, por ejemplo, que los clientes que compran una proteína compran también probióticos u otro tipo de productos”.

Abelardo Conde, CEO de GNC México

“Estamos integrando cada vez más herramientas de inteligencia artificial generativa en nuestras actividades diarias. En el ámbito de la creatividad dinámica, hemos implementado ajustes creativos apoyándonos en inteligencia artificial como el único factor de intervención. Estos proyectos, realizados en colaboración con partners, han resultado en casos de éxito para varias marcas”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“El forecast estadístico es un tema clave para nosotros debido, en gran parte, a las características únicas de nuestro país, que es geográficamente muy extenso y diverso. Por ejemplo, en un mismo momento puedes tener personas disfrutando de la playa en Cancún, mientras otras enfrentan temperaturas de -6 grados y nieve en el norte. Esta variedad geográfica, sumada a la diversidad de arquetipos de clientes, hace que los pronósticos sean sumamente complejos y poco lineales”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“En el sector de consumo, enfrentamos una situación clave llamada Fill Rates, donde los clientes nos penalizan si no completamos los pedidos en tiempo y forma. Con tantos códigos y clientes, lograr precisión en la planificación y distribución ha sido un reto importante. Para resolverlo, comenzamos a integrar tecnología en la gestión de órdenes y predicciones de demanda. Por ejemplo, nos conectamos directamente con las plataformas de nuestros clientes, como Walmart, para extraer información de ventas por tienda y por código. Luego, estos datos se integran a nuestro sistema de ventas, lo que nos ha permitido incorporar herramientas de geolocalización y optimizar nuestra fuerza de ventas”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“Estamos implementando un sistema de reclutamiento que nos permitirá ahorrar tiempo en Recursos Humanos. Por un lado, reclutará gente con un perfil más preciso y, por el otro, dará una respuesta mucho más

rápida a los candidatos”.

Abelardo Conde, CEO de GNC México

“Los principales casos de uso de la IA son en el proceso de planeación de la demanda, manejo de inventarios, decisiones de logística, así como temas de consumer insights”.

Fausto Costa, CEO de Nestlé México

“Estamos haciendo avances en supply chain para que los modelos o algoritmos determinen cuánto debemos pedir y en qué tiendas colocarlo, optimizando la eficiencia en la reposición de inventario”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“La IA ha sido un gran aliado para nosotros, por ejemplo, nos ha permitido poder enfocar de una manera más asertiva las inversiones en Marketing necesarias para un crecimiento sostenido, logrando también crear campañas cuyo ROAS sea mayor. Hemos logrado reducir considerablemente el tiempo de procesamiento para tareas que requerían un alto volumen de transaccionalidad como la validación de documentos de nuestros proveedores. En nuestro Contact Center podemos analizar, auditar, evaluar y documentar el 100% de las llamadas que recibimos. Dentro del área de finanzas contamos con una herramienta que ayuda a automatizar el flujo del proceso de autorizaciones logrando reducir el tiempo que llevaba recabar firmas o autorizar algunas de las tareas dentro de ésta. Operaciones ha podido establecer un mejor canal de comunicación con nuestros huéspedes mejorando su experiencia antes, durante y después de su estadía”.

Braulio Arsuaga Losada, CEO en Grupo Presidente



“La IA ya está integrada prácticamente en todas las funciones y áreas de Dell, siguiendo un proceso de simplificación, estandarización y automatización para maximizar su eficiencia”.

Juan Francisco Aguilar,
Director General Dell Technologies México

“Utilizamos Inteligencia artificial para prevenir fraudes y así proteger a nuestros clientes y a nuestros empleados”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México

“Dell aprovecha un Asistente Virtual habilitado por IA capaz de resolver entre el 60% y el 70% de los problemas de los clientes de manera autónoma. De igual forma, el equipo de soporte técnico de Dell utiliza GenAI para proporcionar a su equipo la “Próxima Mejor Acción”, logrando una reducción de más del 10% en el tiempo para cerrar casos de soporte”.

Juan Francisco Aguilar, Director General Dell Technologies México

“Todos los empleados tienen acceso a alguna forma de inteligencia artificial. Nuestros project managers, por ejemplo, usan asistentes de IA para hacer minutas. Todas las reuniones arrancan automáticamente con ellos. Claro que eso trae otros retos: ¿para qué usamos la minuta que levantó la IA?”

Emilio Cadena, CEO de Prodensa





E.

Emprendedores

La inteligencia artificial se ha convertido en una herramienta clave para los emprendedores, impulsando la capacidad de innovación y escalabilidad de las startups. Su adopción es rápida, ya que los emprendedores, por naturaleza, buscan disrupción y suelen estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas. La IA ya no es una novedad en el ecosistema emprendedor, sino una práctica común con el potencial de transformar industrias y abrir nuevas oportunidades.

Sectores como fintech, salud, logística, movilidad y e-commerce han integrado la IA en sus modelos de negocio, consolidándola como un pilar esencial para la eficiencia y el crecimiento. Además, fondos especializados, como Hi Ventures, están apostando fuertemente por el desarrollo de soluciones basadas en IA. Sin embargo, los emprendedores siguen marcando el ritmo: son ellos quienes exploran, experimentan y redefinen los límites de la tecnología antes que el resto del mercado, incluso superando a los inversores en su capacidad de anticipar nuevas aplicaciones.

“En nuestras reuniones de principio de año con emprendedores notamos que el acento está puesto en cómo la IA amplifica sus capacidades y abre nuevas oportunidades. Lo que transmiten es que su potencial ahora parece ilimitado, ya sea para conocer mejor a sus clientes, fortalecer la compañía, generar contenido, atender audiencias, obtener datos o mejorar la precisión en la toma de decisiones”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Existen fondos dedicados exclusivamente a la IA, como HI Ventures, que ha conformado un equipo especializado en investigar, analizar e invertir en esta tecnología de manera constante. Como resultado, han alcanzado un nivel de conocimiento cada vez más sofisticado. Aun así, sigo creyendo que los emprendedores van un paso adelante respecto a los inversores. Muchas veces, son ellos quienes están explorando, experimentando y descifrando nuevas aplicaciones de la IA antes que nadie. Por eso, aunque el ecosistema avanza rápido, todavía es difícil dimensionar el verdadero impacto y alcance de lo que está por venir”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“La inteligencia artificial está siendo adoptada ampliamente por los emprendedores para potenciar las capacidades de cualquier startup. Esto se debe a que los emprendedores suelen ser personas interesadas en la tecnología y la disrupción, y tienden a adoptar tendencias antes que el resto. Independientemente del sector —ya sea fintech, salud, logística, movilidad o e-commerce—, la IA está presente en todas las apuestas. Su uso ya no es algo incipiente, sino una práctica común en el ecosistema emprendedor, con un enorme potencial para transformar industrias y probar nuevas oportunidades. Las empresas no solo la consideran un tema relevante, sino una herramienta esencial para sus equipos y procesos”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México



F.

Oportunidades 2025-26

Los principales tendencias y áreas de oportunidad en los próximos 12 meses son los siguientes:



MAYOR ADOPCIÓN DE IA GENERATIVA:

Para los próximos 12 meses habrá una adopción generalizada de IA generativa en empresas de todos los tamaños y sectores, con implementaciones más ágiles que generarán resultados rápidamente. Este cambio está impulsado por dos factores clave: la velocidad del avance tecnológico y la presión del mercado. La competencia global —especialmente con actores como China, que está creando modelos comparables en menos tiempo— está intensificando la carrera tecnológica; cada semana surgen nuevos desarrollos. Por otro lado, la barrera de entrada para implementar IA se ha reducido tanto que ahora es más accesible que nunca: si una empresa no lo adopta, su competencia sí lo hará, y eso puede afectar directamente la posición en el mercado. Las empresas ya no pueden permitirse quedarse atrás; la adopción de IA se está convirtiendo en una necesidad estratégica.

INVERSIÓN GLOBAL:

A nivel global, desde el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022, los flujos de inversión en inteligencia artificial han aumentado casi ocho veces. Este aumento de capital ha ido acompañado de inversiones en la infraestructura física necesaria para respaldar estas tecnologías emergentes, incluyendo servidores y plantas de generación de energía. Los líderes de empresas a escala global anticipan un alto impacto de la IA en las operaciones y en la creación de valor; esperan que la inversión mundial en inteligencia artificial se duplique en los próximos tres años y alcance \$632 mil millones de dólares en 2028⁵. Por otra parte, la consultora McKinsey señala que sólo el 1% de las empresas ha alcanzado la “madurez en IA” (es decir, la completa integración de la IA en los flujos de trabajo y la IA como impulsora de buena parte de los resultados del negocio) y que el 92% planea aumentar sus inversiones en IA.⁶

INVERSIÓN EN IA EN MÉXICO:

Las empresas mexicanas planean aumentar la inversión en IA para el próximo año, pero no resulta evidente la magnitud del aumento. Por un lado, en muchas compañías multinacionales, la inversión en IA es realizada desde la oficina central fuera de México. Por otro lado, muchos CEOs manifiestan que consideran la inversión en IA como parte del paquete de tecnología y les es difícil

precisar el número. Por último, muchas empresas temen realizar fuertes inversiones en IA: el ritmo acelerado de la innovación tecnológica genera reticencia a invertir en herramientas que podrían quedar obsoletas en poco tiempo. En este sentido, algunos CEOs están cambiando su enfoque: en vez de adquirir sistemas a largo plazo, empiezan a verlo como un proceso continuo de actualización. Adoptan una mentalidad flexible frente a la rápida obsolescencia tecnológica y ven la inversión en IA como parte del trayecto de evolución digital.

LA CAPACITACIÓN COMO FACTOR PARA DE ADOPCIÓN DE IA:

Según el informe global de McKinsey sobre el uso de la IA en el trabajo, el 48% de los empleados considera que la capacitación es el factor más importante para la adopción de IA generativa; sin embargo, casi la mitad de los empleados siente que el apoyo que recibe de la empresa para capacitarse es poco o moderado. Entre otras cosas, señalan que les gustaría tener un mayor acceso a herramientas de IA —betas o pilotos— y recibir más capacitación formal. Otro dato relevante de la consultora es que la mayor barrera para escalar las iniciativas no son los empleados; se trata de que los líderes no están conduciendo a sus organizaciones a la velocidad que se necesita⁷. Los líderes locales, por su parte, también ponen el acento en la importancia de la capacitación y en la creación de espacios seguros de experimentación; los llaman “sandbox”, espacios donde los empleados pueden probar ideas, cometer errores y aprender sin riesgos, aplicando sus conocimientos en contextos reales y controlados.

ATERRIZAR CASOS DE USO REALES:

2025 será un año clave para consolidar y aterrizar muchas de las plataformas que están en marcha. El desafío estará en afinar los casos de uso reales, adaptándolos según las necesidades y características específicas de cada industria. Aunque se han hecho avances importantes, en 2025 se profundizará aún más en cómo aplicar la inteligencia artificial y otras tecnologías de forma más estratégica y eficiente, buscando maximizar su impacto en los diferentes sectores. El foco estará en optimizar y escalar soluciones concretas, fortaleciendo los casos de uso que han demostrado valor y ajustando aquellos que aún necesitan perfeccionarse.

⁵ Fuente: “Worldwide Spending on Artificial Intelligence Forecast to Reach \$632 Billion in 2028, According to a New IDC Spending Guide,” IDC website, August 19, 2024

⁶ Fuente: Informe de IA 2025 de la consultora McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

⁷ <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

“Para 2026, nuestro objetivo es maximizar el aprovechamiento de toda la información disponible, explorando canales alternativos y aplicando estrategias de hipersegmentación tanto de clientes como de productos por canal. Además, impulsaremos el desarrollo de nuevas herramientas, alineadas con la visión estratégica del plan 2025-2030”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“Aunque la inteligencia artificial está en boca de todos, aún hay muchas oportunidades para potenciar su uso más allá de un chatbot o un asistente de texto. Existen millones de aplicaciones potenciales, pero seguimos en el camino de aprender cómo aplicarlas de manera efectiva en los procesos de negocio”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México

“Desde nuestro consejo directivo, buscamos transmitir un mensaje clave: los tomadores de decisiones en las organizaciones no deben ver la inteligencia artificial con temor, sino como una oportunidad con un gran potencial y responsabilidad. Es fundamental que se involucren activamente en comprender de manera holística el impacto de la IA en sus clientes, en su propuesta de valor y en la evolución de sus modelos de negocio”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Soy una firme creyente de que la inteligencia artificial va a ayudarnos a ser más inteligentes, y cada vez escucho más sobre este enfoque. Soy consciente de que algunos puestos podrían desaparecer o evolucionar, pero en términos generales, la IA tiene el

potencial de hacernos más eficientes, impulsando el crecimiento y la inteligencia de cada uno de nosotros”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“La inteligencia artificial ha marcado un antes y un después para el mundo de la tecnología, impulsando la revolución del cómputo inteligente en productos como el HP OmniBook Ultra Flip y el HP EliteBook X1”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“En KIO vemos un sinfín de oportunidades para mejorar la eficiencia mediante el uso de IA. Las posibilidades de capitalización son prácticamente infinitas. Por ejemplo, hoy en día puedes crear campañas de marketing automatizadas utilizando IA, lo que acelera enormemente los tiempos de ejecución y optimiza recursos”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“El verdadero potencial radica en explorar la gran cantidad de casos de uso internos disponibles. Solo se necesita dedicar tiempo a aprender y entender cómo aprovechar estas herramientas al máximo”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“No se trata tanto de que la data esté completamente estructurada como antes, sino de identificar todas las fuentes que pueden alimentar los agentes de inteligencia artificial. Ya no es imprescindible centrarse en la rigidez de la estructura, pero sí en asegurar la calidad y fiabilidad de los datos provenientes de distintas fuentes”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“El porcentaje de adopción de IA es aún bajo, no sólo en la compañía, también en el sector. Pero el esfuerzo en adopción crece de manera importante”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“Hoy observamos un cambio de paradigma en el hardware, donde la IA pasa de ser un valor agregado a convertirse en un elemento fundamental de la productividad y del mundo del trabajo”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Este es un año de transición, un punto de inflexión. Seguiremos viendo startups que, lamentablemente, no lograrán superar el ciclo que empezó con los excesos del 2021 y siguió con las correcciones o “resaca” de 2022 y 2023. Como ecosistema, debemos acostumbrarnos a que el fracaso es una parte inherente del éxito, aprender de él y saber convivir con esa realidad. Por otro lado, también veremos a aquellas que sí logren salir adelante y resurjan con fuerza, lo cual será clave para el panorama general. Esto aplica especialmente a startups que supieron tomar decisiones difíciles a tiempo para volverse a adaptar para navegar un mercado cambiante”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“En México tenemos la ventaja de acceder directamente a las últimas tecnologías sin tener que pasar por todas las etapas previas por las que otros ya transitaron. Es una puerta abierta que nos permite aprender y adoptar las mejores prácticas ahora,

sin tener que esperar cinco años —como muchas veces ha sucedido en el pasado con la adopción tecnológica en México—. La clave está en no quedarnos atrás y aprovechar esta oportunidad desde hoy para volvernos más competitivos”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

“En México, aún existe una falta de regulación sólida en materia de privacidad. Aunque contamos con reglas para la protección de datos, estas no son tan robustas como las establecidas en Europa. Es crucial no perder de vista que el respeto hacia las personas es fundamental, y que los avances en inteligencia artificial deben enfocarse en mejorar el bienestar de los trabajadores”.

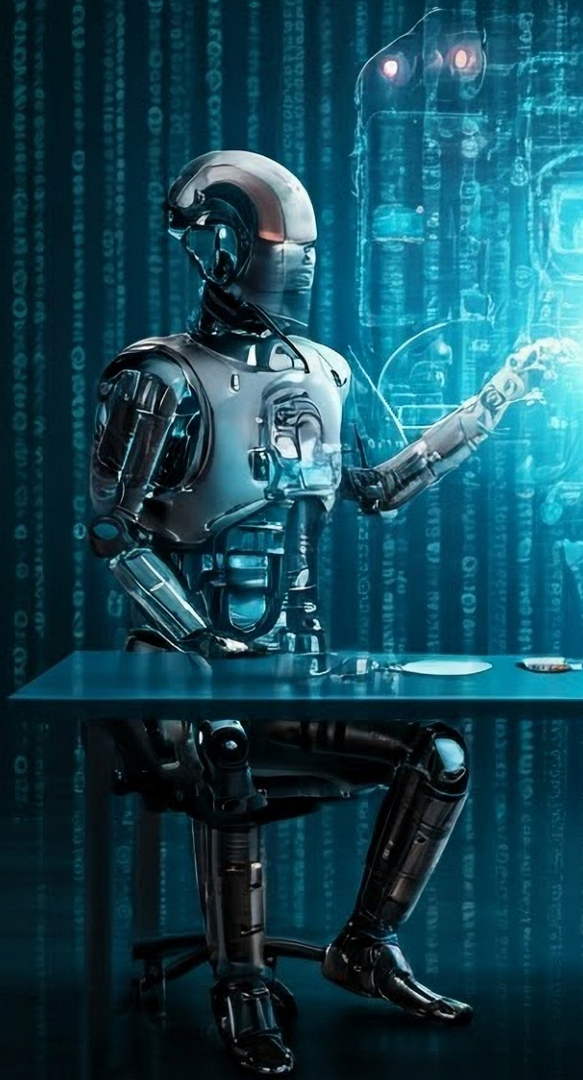
Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Nuestra visión para México es establecer un hub de inteligencia artificial con un equipo de expertos dedicados a tiempo completo. Su rol será el de impulsores de IA, promoviendo su integración en la organización y brindando soporte a las áreas que más lo requieran. Ya hemos comenzado a fortalecer este equipo con científicos de datos, y actualmente contamos con un grupo de especialistas que están interactuando con el campus de inteligencia artificial en Alemania. Se trata de un proceso de aprendizaje continuo, ya que la inteligencia artificial generativa sigue siendo un campo en constante evolución para todos”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Hoy en día, existen herramientas basadas en IA accesibles para la mayoría de las pymes mexicanas, con costos razonables que les permiten cerrar la brecha competitiva frente a las grandes corporaciones. Esta democratización tecnológica abre nuevas oportunidades de crecimiento y fomenta un ecosistema empresarial más equitativo y dinámico”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)



“Actualmente, estamos explorando opciones con Amazon Web Services, que nos ha presentado algunas herramientas, aunque aún nos encontramos en una fase exploratoria. También hemos estado en contacto con proveedores para comprender mejor qué soluciones podrían adaptarse a nuestras necesidades. Nuestra cautela se debe a experiencias previas en las que implementamos sistemas que no lograron integrarse adecuadamente en la operación diaria. Por ello, buscamos implementar soluciones tecnológicas que no solo encajen con nuestra cultura empresarial, sino que también la impulsen hacia una mayor digitalización de manera natural y efectiva”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“Mi mensaje clave es: no tengan miedo y empiecen cuanto antes. La IA ya no es una opción, sino un elemento esencial para la competitividad y el crecimiento de cualquier empresa”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“Nuestra visión es ‘AI para todos’: integrar la inteligencia artificial en la vida cotidiana de las personas, haciendo que esté disponible ‘todos los días, en todas partes’.

Thomas Yun, Presidente de Samsung México

“El próximo año consolidaremos los entrenamientos digitales y queremos aprovechar al máximo el impulso que hemos dado al manejo de data analytics. Aún estamos en una etapa inicial, apenas rascando la superficie de lo que podemos lograr. Hasta ahora, hemos trabajado con los primeros

grupos interesados en análisis de datos, pero el verdadero desafío es lograr que toda la compañía adopte estas herramientas de manera efectiva”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“Estamos invirtiendo más de 100 millones de dólares en iniciativas de transformación digital con enfoque en inteligencia artificial que apoye en mejorar la eficiencia de nuestras operaciones así como la experiencia de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México

“Los principales temas en la evolución digital para 2025-26 en los que más recursos se destinarán son: integración de datos, ciberseguridad y digitalización de supply chain”.

Fausto Costa, CEO de Nestlé México

“Uno de los enfoques principales para 2025-26 será la inteligencia artificial, que seguirá siendo un motor clave para optimizar procesos, personalizar experiencias y generar insights valiosos a través del análisis de datos”.

Braulio Arsuaga Losada, CEO en Grupo Presidente

“Un estudio del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) reveló que el uso de la inteligencia artificial puede aumentar la productividad laboral en un 37% en áreas administrativas. Las empresas que integren eficazmente la IA y capaciten a sus equipos para utilizarla estratégicamente obtendrán una ventaja competitiva significativa. Es esencial que los colaboradores no vean a la IA como una amenaza a sus

puestos, sino como una oportunidad para adquirir nuevas habilidades, mejorar la eficiencia y aumentar la productividad. Al adoptar esta tecnología, las organizaciones pueden optimizar procesos y liberar tiempo para que su personal se enfoque en tareas más estratégicas y creativas, fortaleciendo así su posición en el mercado”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Es crucial que los líderes empresariales desarrollen un conocimiento profundo sobre los conceptos fundamentales. Si estuviera al frente de una compañía, dedicaría al menos dos horas a la semana o al mes para reflexionar sobre el impacto conceptual de esta tecnología, independientemente de las herramientas. Estas reuniones estarían centradas en analizar preguntas clave: ¿qué implicaciones tiene para mi negocio?, ¿qué sucederá conmigo si la adopto o no?, ¿cómo podría reaccionar mi competencia si decide implementarla primero? Además, sería esencial abordar cuestiones como: ¿cómo vamos a utilizar la inteligencia artificial?, ¿cuál será nuestro diferenciador estratégico?, ¿en qué áreas podemos aplicarla de manera efectiva? La IA no solo transformará la forma en que operamos, sino también cómo vendemos y nos posicionamos en el mercado. Este enfoque reflexivo permitirá a los líderes anticiparse al cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece esta tecnología”.

Rodrigo Pacheco, Periodista de negocios y Titular del programa de radio Imagen Empresarial

“He observado que, en términos de procesos de negocio, tanto en México como en Estados Unidos, la IA para la automatización sigue siendo una prioridad. Sin embargo, las diferencias radican en la profundidad y sofisticación de su uso. Estados Unidos ya está pasando de la fase inicial de pilotos en inteligencia artificial a una etapa de expansión, donde ésta se convierte en una parte integral de su forma de trabajar con optimización de decisiones estratégicas, generación de contenido y creatividad, ciberseguridad y cumplimiento normativo; y por supuesto, automatización avanzada, no solo tareas administrativas, sino también toma de decisiones en áreas como crédito, seguros y logística mediante IA predictiva”,

explica Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente. Según la experta, en México las empresas aún están en pilotos de automatización de procesos empresariales más enfocadas a optimizar tareas repetitivas y realizar mejoras en la experiencia del cliente; pero aún no hemos llegado al punto de escalar estas iniciativas.

“En términos de inversión, para México y América Latina, se estima que las empresas destinan hasta aproximadamente entre un 5% y 10% de su presupuesto de TI a iniciativas de inteligencia artificial y aunque el porcentaje está creciendo, todavía queda mucho por acelerar, ya que en Estados Unidos, la inversión en IA dentro del presupuesto de tecnología es significativamente mayor. Aunque las cifras varían según la fuente, las empresas estadounidenses podrían estar destinando entre un 20 % y un 30 %. Esto se debe, en parte, a que sus sistemas ya tienen un mayor grado de madurez, lo que facilita la adopción de nuevas tecnologías a gran escala” señaló.

“2025 nos presenta diversos retos y oportunidades. La introducción de herramientas de inteligencia artificial está transformando la forma en que trabajamos, impulsando la eficiencia y desafiando las dinámicas laborales tradicionales. Al mismo tiempo, las expectativas de los trabajadores se encuentran en constante evolución, al priorizar el equilibrio entre vida personal y profesional, así como la conexión con valores empresariales claros y sostenibles”.

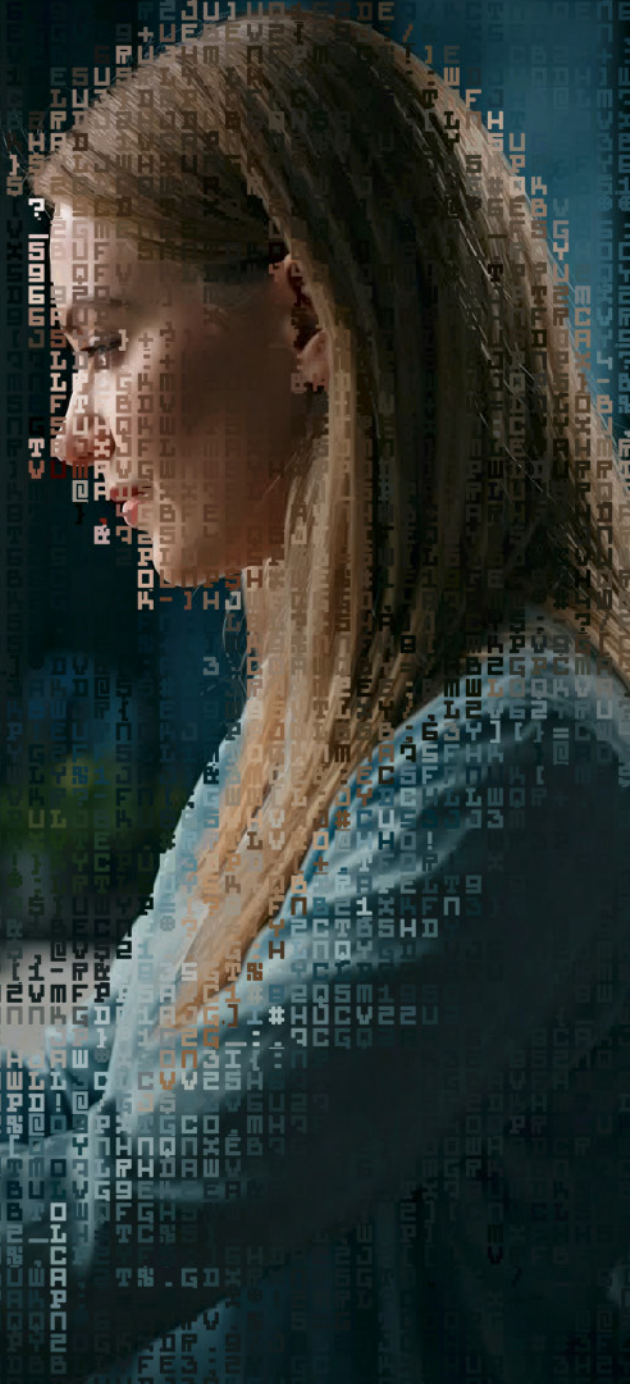
Thomas Yun, Presidente de Samsung México



G.

Retos 2025-26

Según los CEOs entrevistados, los retos principales para los próximos 12 meses son los siguientes:



01. ENTENDER EL ALCANCE Y EL POTENCIAL DE LA IA PARA LA COMPAÑÍA:

La accesibilidad de la IA genera una paradoja: muchos no profundizan en su uso ni exploran su potencial real. Su facilidad ha generado un ciclo de uso superficial, en el que la IA se convierte en una herramienta de consulta rápida en lugar de un aliado en la toma de decisiones y el análisis profundo. En cualquier otra implementación tecnológica o cambio en un modelo operativo, el proceso natural implicaría una fase de reflexión previa a su adopción. Sin embargo, con la IA, muchas empresas están saltándose estos pasos esenciales. Bajo la premisa de “ser ágiles”, se prioriza la rapidez sobre la planificación, lo que lleva a decisiones apresuradas y a la falta de un marco estratégico sólido. En definitiva: a pesar de su enorme potencial, muchas compañías—especialmente aquellas fuera del ámbito tecnológico—todavía no están reflexionando con la suficiente profundidad sobre cómo la IA puede redefinir su estructura y dinámica operativa. Entender el potencial para generar valor económico en las empresas es una tarea pendiente. La gran pregunta es: ¿qué implica tener una inteligencia operativa 24/7 en la organización? Este cambio no solo afectará la tecnología, sino que transformará el organigrama y los procesos de trabajo dentro de las empresas.

02. AUMENTA LA BRECHA DE CONOCIMIENTO POR EL AVANCE ACELERADO DE LA TECNOLOGÍA:

El ritmo vertiginoso con el que evoluciona la IA generativa ha generado un gap significativo en el conocimiento, especialmente en el entendimiento de su uso y potencial. Este desafío seguirá presente en 2025 y afectará tanto a individuos en su vida personal como a líderes empresariales. Casi todos los CEOs consultados señalan la falta de tiempo para mantenerse al día con el rápido avance tecnológico como uno de los grandes retos del 2025. La velocidad con la que surgen nuevas tendencias hace que sea complicado seguir el ritmo y adoptar tecnologías de manera estratégica. Sin embargo, estar al tanto de las innovaciones y saber cuándo y cómo implementarlas será clave para mantener la competitividad. En el caso de la inteligencia artificial, el gran desafío es evitar la “parálisis por análisis”. Su potencial es tan amplio que muchas empresas y profesionales se sienten abrumados y no saben por dónde empezar o cómo aprovecharla de forma efectiva.

03. ELEGIR EL MODELO DE IA ADECUADO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA:

La elección de herramientas de IA se ha vuelto más compleja por dos razones: por un lado, la mayor oferta y competencia, porque las grandes empresas desarrolladoras lanzan productos rápidamente para consolidar su posición en el mercado de IA generativa, incluso antes de que estas tecnologías estén completamente maduras. Segundo, porque las herramientas son cada vez más avanzadas y requieren mayor conocimiento para su implementación y uso eficiente. Elegir la herramienta adecuada no solo implica evaluar su funcionalidad y costo, sino también su facilidad de uso y su impacto en la operación empresarial. No todos los modelos sirven para todo, ni el más potente es siempre la mejor opción. La elección depende del problema que se busca resolver, ya que algunos procesos no requieren modelos grandes y costosos. Generalmente, a mayor capacidad y funcionalidad, mayor es el costo. Para un usuario individual, pagar \$20 o \$200 por un servicio como ChatGPT puede ser viable. Sin embargo, cuando se implementa en una empresa y se conecta con sistemas como ERP o Recursos Humanos, el volumen de transacciones aumenta considerablemente. Los proveedores de las herramientas cobran por consulta, medida en tokens, lo que incluye tanto la información enviada como la respuesta generada, cada una con su propio costo. Dado este escenario, las empresas deben entender bien qué ofrece cada modelo, cuánto cuesta y cómo se consume, para tomar decisiones informadas y optimizar sus recursos.

04. USO RESPONSABLE, ÉTICO Y ALINEADO A LOS VALORES SOCIALES:

A la par del avance acelerado de los desarrollos crece la necesidad de promover un uso responsable y seguro de estas tecnologías, garantizando su alineación con los valores personales, sociales y empresariales. Esta brecha en la ética tecnológica debe ser atendida con urgencia, ya que la presión del mercado, las expectativas de los consumidores y los marcos regulatorios eventualmente

obligarán a las empresas a cumplir con estándares éticos más estrictos. Aunque pueda parecer contradictorio —por un lado las empresas buscan implementar IA rápidamente, y por otro se enfrentan a crecientes demandas regulatorias—, esta es la naturaleza de las tecnologías disruptivas. Su poder obliga a establecer límites claros y principios éticos en las compañías desde las primeras etapas de adopción.

05. CASOS DE USO BIEN FUNDAMENTADOS Y RETORNO CLARO:

Identificar casos de uso alineados con objetivos estratégicos es clave. No basta con implementar IA; es esencial demostrar beneficios tangibles y escalables. Medir resultados y comunicar su impacto para justificar nuevas inversiones y consolidar la adopción tecnológica es un reto en muchas empresas.

06. ORGANIZACIÓN Y GOBERNANZA DE DATOS:

Los datos son el activo más valioso para las empresas, pero su gestión sigue siendo un desafío. La gobernanza de datos —políticas, procesos y estándares para asegurar su precisión y seguridad— se vuelve aún más crítica con la llegada de la IA. Además, se requiere talento capaz de interpretar datos y extraer insights relevantes. La protección de datos también es una preocupación central: las empresas deben evitar vulnerabilidades, especialmente al usar IA generativa, y priorizar la seguridad de datos sensibles.

07. ESTRATEGIA CENTRALIZADA Y REGULACIÓN INTERNA:

La ausencia de una estrategia clara limita la adopción segura de la IA. Sin reglas definidas, los usuarios manejan la tecnología según su criterio y podrían exponer información sensible. Por otro lado, las políticas excesivamente restrictivas ralentizan la innovación y limitan el potencial de exploración tecnológica, como el uso de IA para desarrollar código.

08. LA EDUCACIÓN CONTINUA SE CONVIERTE EN UN RETO ESENCIAL:

Las empresas especializadas en capacitación en temas de transformación digital tendrán un rol crucial en el proceso de educación y adopción de IA. Pero también enfrentarán su propio desafío: ¿cómo mantener actualizadas a las organizaciones en un entorno donde lo que hoy es innovador podría quedar obsoleto en tan solo tres semanas? El desarrollo de programas de capacitación continua, adaptados a la velocidad del cambio tecnológico, será fundamental.

09. ACTUALIZACIÓN DEL CANAL:

Las empresas que están en el centro de su ecosistema —porque venden a través de agentes o revendedores o porque median entre una serie de proveedores y el cliente final— enfrentan el reto de impulsar la modernización de su ecosistema, tanto de las capacidades digitales como las prácticas para compartir datos precisos y en tiempo real. Sólo así podrán optimizar las operaciones y fortalecer la competitividad.

10. CAMBIO CULTURAL:

La IA generativa demanda una transformación en la mentalidad organizacional. La resistencia al cambio y el temor a la automatización dificultan su adopción en muchas empresas. Superar estas barreras requiere estrategias de capacitación y comunicación sobre los beneficios de la IA. Además, la escasez de recursos y la necesidad de ajustar estrategias en tiempo real complican el proceso.

11. CIBERSEGURIDAD:

Los informes más recientes del Foro Económico Mundial destacan la ciberseguridad como el principal riesgo a nivel global y en Latinoamérica, una amenaza que no es temporal, sino que continuará en el centro de las preocupaciones empresariales en los próximos años. Los CEOs entrevistados la identifican como una de sus máximas prioridades para los próximos 12 meses, conscientes de que la creciente sofisticación de los ciberataques exige estrategias de protección más robustas y proactivas.

“Entre los principales retos para la adopción de la inteligencia artificial en las organizaciones está el permitir la exploración y a la vez delimitar esos espacios garantizando la ética y el cumplimiento normativo. Ser a la vez audaces y prudentes en el uso de las nuevas tecnologías”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México



“Todavía existe una gran oportunidad en la democratización y el sharing de datos, especialmente en temas de open finance, lo que permitiría una competencia más justa y mejores servicios para los usuarios. Hoy en día, la información financiera de un usuario está centralizada en su banco. Si él pudiera compartir esos datos con otras instituciones, podría acceder a mejores servicios y precios. La democratización de los datos financieros sigue siendo un reto pendiente”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México

“Hay una especie de ansiedad generalizada por parte de las empresas al saber que deben utilizar IA generativa, pero al mismo tiempo hay una desconexión sobre cómo empezar a hacerlo. Lo que percibo claramente es esa inquietud por actuar, pero también la falta de un camino claro para hacerlo de forma efectiva y estratégica”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Aunque el panorama de la inteligencia artificial es atractivo y prometedor, persiste a nivel global una brecha significativa entre las competencias de las personas y las habilidades necesarias para impulsar la adopción de la tecnología, la digitalización y la inteligencia artificial”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“La tecnología avanza a gran velocidad por lo que mantener el liderazgo requiere una inversión constante en investigación y desarrollo para superar expectativas, especialmente en áreas emergentes como la inteligencia artificial generativa, 5G y 6G y

dispositivos interconectados”.

Thomas Yun, Presidente de Samsung México

“Uno de los principales retos es la gobernanza de los datos. Todos dentro de una organización quieren ser dueños de la verdad, lo que genera conflictos y desacuerdos. Además, el proceso de estructurar y limpiar los datos es tedioso y no ofrece un beneficio inmediato visible, por lo que muchas empresas no le dedican el tiempo ni los recursos necesarios. Como resultado, después de más de diez años de esfuerzos, aún hay una gran deuda en términos de explotación efectiva de la información”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Uno de nuestros mayores desafíos es definir cómo nos mantenemos a la vanguardia en un mundo de constante cambio. Para lograrlo, nos enfocamos en adaptarnos a la tecnología, retener a nuestro talento digitalmente capacitado e integrar nuevas metodologías de trabajo ágiles, todo mientras mantenemos una cultura inclusiva y de alto rendimiento”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“El gran desafío con la inteligencia artificial es la “parálisis por análisis”. Su potencial es tan vasto que muchas personas y empresas no saben cómo aprovecharlo al máximo. Es como tener un Ferrari sin saber realmente cómo conducirlo”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Aún falta una visión clara por parte de directivos y líderes sobre para qué usar la

inteligencia artificial. También falta adaptar este vasto universo de posibilidades que ofrece la inteligencia artificial a las realidades y necesidades de las empresas locales. Enfrentamos una ausencia de normativas específicas y hay un gran desafío en los altos costos asociados con la implementación de estas herramientas”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“El entorno sigue siendo desafiante para las nuevas compañías, especialmente en un escenario de incertidumbre sobre el dólar, el acceso a capital internacional y las condiciones económicas entre México y Estados Unidos. Aunque el emprendimiento se alimenta de la incertidumbre, no deja de ser una complejidad adicional para el ecosistema emprendedor y de capital privado”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Una de las principales barreras a la adopción de IA es la construcción de un caso de negocio accionable. De otro modo, es sólo teoría y no sirve de mucho. El reto es lograr integrar la IA de manera tangible, accionable y rentable”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“La facilidad de uso de la IA genera una barrera inesperada: la falta de exploración profunda. Como es tan accesible, muchos no se toman el tiempo para aprender a estructurar buenos prompts o a desarrollar estrategias que maximicen su impacto.

Esto crea un ciclo en el que algunos incluso delegan en la IA la tarea de generar los prompts por ellos, sin entender el verdadero potencial de la herramienta”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Uno de los principales desafíos al implementar inteligencia artificial es definir su liderazgo. Aunque comúnmente se asocia con el equipo de TI, la realidad es que la IA va más allá de lo tecnológico. Su éxito depende de una visión integral que combine infraestructura, modelos avanzados y un profundo conocimiento del negocio. Más que un debate sobre quién debe liderar, el enfoque debe estar en la colaboración: equipos multidisciplinarios que integren tecnología, datos y estrategia para generar valor real y maximizar el impacto de la IA en la organización”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Según nuestra encuesta global a líderes empresariales, el 33% identificó el alto costo de la inversión como la principal barrera para la adopción de la inteligencia artificial. En segundo lugar, con un 31%, se encuentran tanto la preocupación por la privacidad de los datos y las regulaciones como la falta de habilidades necesarias entre los trabajadores. En tercer lugar, el 26% mencionó la falta de herramientas y plataformas adecuadas, junto con la resistencia al cambio por parte de los empleados”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“La IA ofrece enormes oportunidades, pero su adopción responsable requiere un equilibrio entre innovación y ética. México tiene la oportunidad de avanzar con cautela, priorizando la autorregulación y aprovechando los beneficios que esta tecnología puede brindar a empresas de todos los tamaños”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)



“Hay tantas aplicaciones posibles que las empresas no saben por dónde empezar. En lugar de integrar la IA de manera estratégica, terminan haciendo pruebas aisladas, casi como experimentos o juegos”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Enfrentamos tres grandes desafíos para el próximo año. El primero es el talento, cada vez más especializado en un sector que, a menudo, resulta poco atractivo para las nuevas generaciones. Existe una escasez de jóvenes con las habilidades técnicas necesarias. No obstante, contamos con una base sólida de profesionales provenientes de áreas como actuaría, matemáticas y física, quienes están desarrollando las capacidades requeridas para enfrentar estos retos. El segundo desafío es la aplicación efectiva de la tecnología y los datos en el negocio. No basta con tener acceso a herramientas avanzadas; es fundamental contar con sistemas bien estructurados, procesos claros, lineamientos precisos y una asignación definida de responsabilidades. El tercer reto está relacionado con la cultura organizacional y la resistencia al cambio. Culturalmente, no estamos plenamente acostumbrados a integrar nuevas tecnologías en nuestros procesos”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“El fenómeno del “cross-border e-commerce” se consolida como una tendencia fuerte, permitiendo a las empresas expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Sin embargo, este crecimiento también enfrenta desafíos regulatorios. Aunque se han realizado importantes esfuerzos por

establecer marcos normativos adecuados, algunos resultan necesarios mientras que otros podrían generar barreras adicionales. Sin duda, estas regulaciones impactarán en el ecosistema digital, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios para mantenerse competitivas”.

Pierre-Claude Blaise, CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

“Los corporativos avanzan con más lentitud en comparación con otros actores del ecosistema. Lo que los frena no es solo el factor financiero—porque estas inversiones no siempre son costosas—sino todo el marco que acompaña la toma de decisiones: aspectos legales, cumplimiento normativo, ética, riesgos y desafíos tecnológicos. Todos estos factores generan incertidumbre y, en muchos casos, terminan ralentizando el proceso”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“El reto radica en cómo lograr que las personas adquieran nuevas habilidades y utilicen estas herramientas para aumentar su productividad. Por eso insisto en que la clave está en adoptar un enfoque de aprendizaje continuo. Si alguien tiene miedo a la tecnología, no muestra interés por aprender o se resiste a adaptarse, probablemente no sea adecuado que continúe trabajando en esa empresa, ya que su desempeño no será competitivo frente a otros”.

Rodrigo Pacheco, Periodista de negocios y Titular del programa de radio Imagen Empresarial

“La inteligencia artificial es un pilar fundamental en nuestro mapa estratégico.

El desafío no es solo adoptarla, sino integrarla de manera efectiva en la operación diaria. Para empresas nativas digitales, como Amazon, este proceso es natural. Sin embargo, en compañías con una trayectoria tradicional, la clave está en impulsar una transformación inteligente que combine tecnología, procesos y talento para evolucionar hacia un modelo digital”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Uno de los principales retos para las empresas en 2025 será adaptarse a la rápida evolución tecnológica, gestionar grandes volúmenes de datos y fortalecer la ciberseguridad”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“El verdadero desafío es fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde la tecnología se perciba como un aliado que amplía nuestras capacidades, no como una amenaza.”

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“El reto número uno en la adopción de nuevas tecnologías sigue siendo la resistencia al cambio por parte de las personas. Este es un obstáculo común en muchos negocios. En KIO, afortunadamente, la adopción tecnológica se ha consolidado y la cultura del cambio está más integrada. Sin embargo, en el entorno empresarial general, la resistencia al cambio sigue siendo una barrera significativa que limita la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Otro desafío relevante para la inteligencia artificial es el tema de la privacidad de los datos. Todavía persiste la preocupación sobre qué ocurre con la información una vez que se utiliza en plataformas de IA. Aunque actualmente existen soluciones seguras —como entornos cerrados donde los datos cargados no se emplean para entrenar modelos externos—, el temor sobre la exposición o mal uso de la información sigue presente y representa un freno para muchas organizaciones”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“También está el reto de la capacitación en el uso de estas tecnologías. Más allá de la desconfianza hacia los datos, muchas personas simplemente no se sienten preparadas o seguras para usar estas herramientas. La clave está en fomentar la curiosidad y la voluntad de aprendizaje. Es fundamental que los usuarios comprendan que si no se actualizan y aprenden a utilizar estas plataformas, otros lo harán, dejándolos en desventaja en un entorno cada vez más competitivo”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Como CEO trabajo en una capa más estratégica y amplia del negocio. Sin embargo, cada vez es más importante entender los aspectos técnicos de todas las áreas para alinear los proyectos con la estrategia general de la compañía. Si no tenemos un entendimiento claro, corremos el riesgo de que la estrategia y la realidad operativa se separen. Por eso, todos debemos capacitarnos”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“La adopción de inteligencia artificial en las empresas requiere visión estratégica y enfoque. Si bien muchos de los tomadores de decisiones no somos nativos digitales, el reto está en dedicar el tiempo necesario para comprender su impacto y definir dónde generar mayor valor. Con tantas opciones tecnológicas disponibles, es clave priorizar aquellas aplicaciones que realmente transformen la operación y optimicen el servicio al cliente. Además, la inversión en IA debe ser inteligente y ágil, asegurando que las soluciones implementadas evolucionen al ritmo del mercado y mantengan su relevancia en el tiempo”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Estamos pasando por una transformación en la forma en que pagamos: del efectivo a las tarjetas y de las tarjetas a los dispositivos móviles y wearables. El reto es mantener la relevancia de nuestros productos en esta transición. Por ejemplo, cuando alguien paga con Apple Pay, no necesariamente nota con qué tarjeta está pagando, lo que reduce la diferenciación. Debemos encontrar formas de seguir siendo relevantes en este nuevo ecosistema”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México

“En un mercado con más competencia, más productos y más confusión, estamos trabajando para consolidar nuestra posición como marca líder. Nuestros productos son de mejor calidad que los que predominan en el mercado y tenemos la oportunidad de establecer nuestra autoridad de marca sólida, con 560 tiendas

en todo el país. Vemos otra oportunidad en cómo lograr una mejor utilización de la tecnología y de la inteligencia artificial en particular para hacer mejor lo que sabemos”.

Abelardo Conde, CEO de GNC México

“Todas las compañías estamos en constante alerta por el riesgo de hackeos y ataques cibernéticos. La ciberseguridad se ha convertido en un tema prioritario dentro del entorno digital, por lo que nos enfocamos en capacitar continuamente a nuestros equipos, enviando recordatorios y reforzando buenas prácticas para evitar riesgos”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“En el mercado de telecomunicaciones, la competencia es intensa, con varias empresas ofreciendo servicios similares en todos los mercados. Por ello, el principal desafío es la conectividad y calidad de servicio para mantenerse siempre a la vanguardia con la mejor tecnología. Otro reto clave es la atención al cliente. Los usuarios pueden enfrentarse a dispositivos poco intuitivos o a problemas de cobertura de sus redes wifi, por poner algunos ejemplos, por ello el soporte debe ser ágil y eficiente, tanto en canales presenciales como digitales”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“Los mayores desafíos para la compañía para el próximo año son el ambiente macroeconómico y regulatorio. No es de competencia”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“Nuestros principales retos son mejorar la experiencia de clientes en tiendas, crecer en e-commerce y desarrollar negocios adicionales, aprovechando las oportunidades que nos abre el crecimiento del mercado, por ejemplo, asesorar y distribuir en canales mayoristas”.

Abelardo Conde, CEO de GNC México

“Uno de los retos más grandes es la resistencia al cambio de los colaboradores, quienes ven la IA como una amenaza en lugar de una oportunidad para enfocarse en tareas de mayor valor agregado”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“Un gran desafío es encontrar y demostrar el beneficio real de lo que vamos implementando. Al final, todo se reduce a procesos de negociación, y la adopción dependerá de que esos beneficios sean claros y tangibles. Además, la escalabilidad depende de que esos beneficios no solo se perciban, sino que crezcan y se mantengan a largo plazo. Por eso, la medición y la comprensión concreta de los resultados son aspectos clave para superar este reto”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“La verdadera pregunta no es si la IA irrumpirá en mi negocio, sino: ¿cómo transformará la forma de trabajo diaria en toda la organización? Ese es el verdadero desafío. Lo que resulta más difícil de comprender es cómo la IA impactará y modificará todas las áreas y niveles operativos de una empresa. Y, tarde o temprano, eso ocurrirá”.

Rodrigo Pacheco, Periodista de negocios y Titular del programa de radio Imagen Empresarial

“Como estamos en el centro del ecosistema y trabajamos con distintos actores, nuestra labor es impulsar la modernización, apoyando a todo el ecosistema a actualizar sus capacidades digitales para mantenerse competitivos”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México



H.

Longevidad competitiva

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y desafiante, la longevidad competitiva se ha convertido en un objetivo clave para las organizaciones. Se trata de la capacidad de una empresa para mantenerse relevante, innovadora y exitosa a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.



**LOS CEOS
ENTREVISTADOS
CONSIDERAN QUE
LOS PRINCIPALES
FACTORES PARA
LOGRAR UNA
LONGEVIDAD
COMPETITIVA SON
LOS SIGUIENTES:**

01. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:

La agilidad y la capacidad de ajustarse rápidamente a nuevos entornos son esenciales. Las empresas deben gestionar la incertidumbre y convertir la innovación en una parte integral de su ADN organizacional.

02. CULTURA DE APRENDIZAJE CONTINUO:

Fomentar la actualización constante de conocimientos y habilidades dentro de la organización es clave para enfrentar la evolución del mercado.

03. INVERSIÓN EN TALENTO Y TECNOLOGÍA:

Contar con el capital humano adecuado y apostar por la transformación digital permite a las empresas evolucionar y mantenerse a la vanguardia.

04. TOMA DE DECISIONES Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

Anticipar tendencias, identificar oportunidades y gestionar riesgos de manera efectiva ayuda a alinear las decisiones actuales con los objetivos a largo plazo.

05. COLABORACIÓN E INTERDISCIPLINARIEDAD:

Promover una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo y la diversidad de pensamiento impulsa la innovación y la resolución de problemas complejos.

06. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Integrar principios éticos y sostenibles en la estrategia empresarial genera confianza y fortalece la relación con clientes, colaboradores y stakeholders.

“No puede existir un emprendimiento de alto crecimiento, gran ambición y verdadera longevidad sin una cultura tribal sólida y bien definida. Es un factor determinante: si no la tienes, es difícil imaginar cómo una empresa podría trascender. En el corto plazo, quizás pueda sostenerse, pero en el mediano y largo plazo, sin una cultura fuerte, su continuidad se vuelve incierta”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Un aspecto central de la cultura es la agilidad para aprender, que considero la característica más importante en este momento. Esto implica apertura, flexibilidad y la capacidad de aprender, reinventarse y evolucionar constantemente”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“Estoy convencida de que las empresas que buscan ser sostenibles a largo plazo no podrán lograrlo sin tecnología. Hoy en día, todos los indicadores deben medirse, optimizarse y reportarse, y para ello, la tecnología es fundamental”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“La evolución en la forma de trabajo de las fábricas y de la metodología ágil han transformado significativamente la toma de decisiones en la organización. Mi rol ha cambiado hacia un enfoque mucho más estratégico: conectar las piezas del negocio, asegurar que los equipos cuenten con las capacidades necesarias y acompañar la ejecución desde un nivel más alto. Ya no me involucro en la priorización de iniciativas como antes, cuando dedicaba horas a

decidir qué proyectos avanzar. Ahora, esas decisiones se toman directamente en las fábricas, y mi trabajo es dar seguimiento para asegurar que estén alineadas con la estrategia general. Hoy las fábricas tienen objetivos claros, medimos su desempeño y les damos la autonomía para decidir. Ha sido un cambio significativo en la manera de operar”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“La transformación digital y la adopción de IA no son solo una cuestión de tecnología, sino también de cultura; las empresas que fomenten la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo serán las más exitosas en el futuro”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“Para mantenerse relevante es necesaria una mente curiosa que se adapte a los nuevos entornos tecnológicos, siempre explorando cómo mejorar los servicios que damos a nuestros clientes. Es fundamental poner a nuestros clientes en el centro de todo lo que hacemos, buscando adoptar las nuevas tecnologías para encontrar formas nuevas de resolver los problemas de nuestros clientes. Los nuevos ecosistemas y jugadores nos retan como compañía y nos exigen siempre estar a la vanguardia con el mejor talento”. **Jorge Arce**, CEO en HSBC México

“El éxito sostenido depende, ante todo, de ofrecer un producto que realmente solucione los problemas del cliente. En segundo lugar, debemos ser un socio estratégico que impulse la generación

y el cierre de negocios de manera ágil y eficiente para nuestros socios comerciales. Finalmente, en el sector asegurador, contar con un plan de incentivos competitivo sigue siendo relevante, aunque hoy en día ha pasado a un tercer plano frente a la calidad del producto y el valor agregado en la relación con nuestros socios”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Crear una cultura que equilibre la innovación con una toma de decisiones ágil y racional es clave para el éxito”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Si logras dominar estas cuatro claves — aprender a desaprender, tolerar el fracaso, ser customer-centric y data-driven—, tendrás una base sólida para navegar con éxito en cualquier entorno de cambio”.

Octavio Camarena, CEO de KIO

“Cada vez es más evidente que la capacitación y el aprendizaje continuo son fundamentales. Las personas deben desarrollar no solo la capacidad de aprender, sino también la aptitud para cambiar y adaptarse a nuevos contextos y desafíos”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Los factores clave para el éxito de una empresa incluyen comprender a fondo su mercado y a sus stakeholders, así como identificar cómo evolucionan las necesidades de sus consumidores y clientes para resolver sus problemas de manera efectiva. Hoy en día, las empresas exitosas se caracterizan por ser flexibles, adaptables al cambio, visionarias e innovadoras. Son

aquellas que están dispuestas a aceptar y adoptar nuevas formas de hacer las cosas”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“El talento sigue siendo un factor clave, pero más allá de las habilidades técnicas, hay un componente soft fundamental. Se trata de fomentar una cultura que valore la experimentación, que permita iterar rápidamente, aprender de los errores y saber cuándo es momento de abandonar una iniciativa”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Nuestra identidad empresarial está bien definida y quienes se suman a Grisi suelen adaptarse rápidamente o, en caso contrario, notan que no es el lugar adecuado para ellos. Aun así, tenemos un alto nivel de retención, lo que refleja el compromiso de nuestro equipo y el esfuerzo constante por mantener un ambiente laboral positivo y equilibrado”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“La capacidad de adaptación es una de las habilidades más importantes para lograr un éxito sostenido a lo largo del tiempo. Aquellos que se resisten al cambio y se aferran a su zona de confort porque dominan su trabajo, eventualmente enfrentarán problemas. La curiosidad y la intuición para comprender el funcionamiento de nuevas herramientas son claves para prosperar. No será la IA la que deje a la gente sin trabajo, sino quienes se resistan a usarla y aprovechar todo su potencial.”

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

EL FUTURO DEL TRABAJO

El **Informe sobre el Futuro del Trabajo publicado por el World Economic Forum en enero 2025** reúne los puntos de vista de más de 1000 empleadores líderes a escala mundial, que en conjunto representan a más de 14 millones de trabajadores en 22 sectores industriales y 55 economías de todo el mundo. El informe examina cómo estas macrotendencias afectan los empleos y las habilidades, así como las estrategias de transformación de la fuerza laboral que los empleadores planean implementar entre 2025 y 2030.

Entre otros puntos se destacan:

La expansión de acceso digital se proyecta como la tendencia más transformadora en el mundo del trabajo, con el 60% de los empleadores esperando que transforme sus negocios para 2030. Las tecnologías que provocarán el mayor impacto en el mundo laboral son: inteligencia artificial y procesamiento de información (86%), robótica y automatización (58%), y generación, almacenamiento y distribución de energía (41%).

Las **brechas en las habilidades se consideran categóricamente la mayor barrera para la transformación empresarial** según los encuestados del informe, el 63% de los empleadores señala que la brecha en las habilidades es uno de los mayores obstáculos para el cambio durante el período 2025-2030. En línea con esta inquietud y en respuesta a ella, **el 85% de los empleadores encuestados planea dar prioridad al desarrollo de habilidades en su fuerza laboral**. Además, el 70% espera contratar personal con nuevas habilidades, el 40% planea reducir personal cuyas habilidades se vuelvan menos relevantes y el 50% tiene la intención de reasignar empleados de roles que están perdiendo importancia a roles en crecimiento.

La inteligencia artificial y big data encabezan la lista de habilidades de más rápido crecimiento, seguidos de cerca por las redes y la ciberseguridad, así como la alfabetización tecnológica. Complementando estas habilidades relacionadas con la tecnología, el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad, la agilidad, la curiosidad y el aprendizaje continuo también se espera que aumenten en importancia durante el período 2025-2030. Por el contrario, la destreza manual, la resistencia y la precisión presentan un notable descenso neto en la demanda, con el 24% de los encuestados anticipando una disminución en su relevancia.



**TECNOLOGÍAS QUE
PROVOCARÁN EL
MAYOR IMPACTO
EN EL MUNDO
LABORAL SON:**

*Según encuesta: El Futuro del Trabajo
publicado por el World Economic
Forum en enero 2025*

86%

Inteligencia artificial
y procesamiento de
información.

58%

Robótica y automatización

41%

Generación,
almacenamiento y
distribución de energía.

**EN ESTE CONTEXTO,
LAS HABILIDADES QUE
LOS CEOS CONSULTADOS
IDENTIFICAN COMO CLAVE
PARA MANTENERSE
COMPETITIVOS Y
GARANTIZAR EL ÉXITO DE
SUS ORGANIZACIONES A
LARGO PLAZO, SON:**

Resolución de problemas: Capacidad para analizar información, identificar desafíos y proponer soluciones efectivas.

Aprendizaje permanente: Capacidad para desaprender y volver a aprender; disposición a incorporar nuevos conocimientos.

Creatividad e innovación: Habilidad para generar nuevas ideas y soluciones disruptivas que aporten valor.

Competencia digital: Conocimiento y uso eficiente de herramientas tecnológicas como inteligencia artificial, análisis de datos y automatización.

Adaptabilidad y flexibilidad: Disposición para aprender nuevas habilidades y ajustarse a entornos dinámicos.

Colaboración y comunicación efectiva: Trabajo en equipo, intercambio de ideas y construcción de relaciones sólidas dentro y fuera de la organización.

Gestión del cambio: Capacidad para liderar transformaciones dentro de la empresa, asegurando una transición efectiva hacia nuevas formas de trabajo.

Visión estratégica y habilidades de negocio: Enfoque en identificar oportunidades, priorizar iniciativas y garantizar que la innovación genere impacto real.

En definitiva, la longevidad competitiva no es el resultado de un solo factor, sino de un ecosistema de prácticas, valores y habilidades que permitan a las organizaciones evolucionar de manera constante. Apostar por el aprendizaje continuo, la innovación y la transformación digital es la clave para seguir siendo relevantes en un mercado en constante cambio.

“Las tres habilidades más importantes para aprovechar al máximo la inteligencia artificial son las de negocio, gestionar el cambio de manera efectiva y desarrollar un conocimiento técnico mínimo, entendiendo conceptos básicos, como distinguir qué puede hacer la inteligencia artificial y qué no”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Hoy en día, el avance tecnológico es tan acelerado que las empresas pueden pasar de 0 a 100 en poco tiempo. Por eso, es crucial gestionar cuidadosamente la información y minimizar errores en los despliegues. Pero más allá de la velocidad, lo realmente relevante es desarrollar habilidades como la capacidad de adaptación, la resiliencia y el pensamiento crítico”.

Vincent Speranza, CEO en Endeavor México

“Las dos habilidades fundamentales para tener longevidad competitiva son adaptarse y trabajar con otros. Contar con partners es una fuente invaluable de actualización, educación y avance. En nuestro caso, también es esencial apoyarnos en estructuras globales que nos conecten con diferentes experiencias y entornos”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“Las habilidades necesarias para el éxito organizacional incluyen pensamiento crítico, creatividad, adaptabilidad, colaboración y dominio de herramientas digitales”.

Michelle Ferrari, Presidenta de Alianzas Estratégicas en Great Place to Work y Fundadora y Socia Estratégica en Great Culture to Innovate

“Las habilidades clave incluyen la adaptabilidad, pensamiento estratégico, agilidad digital, y la capacidad de liderar equipos diversos y colaborativos en entornos donde hay un constante cambio. Nos interesa que nuestro talento también sea capaz de pensar de manera diferente, más allá de su área de expertise”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Existen habilidades clave que debemos desarrollar aún más, como la capacidad de análisis, la síntesis y la creatividad; son competencias que, sin duda, no serán reemplazadas por la inteligencia artificial. Además, la adaptación al cambio se ha vuelto fundamental. Como profesionales, necesitamos fortalecer esta habilidad, ya que las tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial, evolucionan a un ritmo acelerado y transforman constantemente la forma en que realizamos nuestro trabajo en el día a día”.

Angela Gómez Aiza, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente.

“Para nosotros, la calidad es prioridad. Nuestro objetivo es ofrecer un estándar superior al de la competencia y, al mismo tiempo, aplicar el principio de “pensar

global, actuar local”. Otro factor clave es la inversión. Nuestra capacidad económica nos permite generar rápidamente nuevas capacidades productivas”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“Para mantenerse relevantes a largo plazo, las empresas deben enfocarse en la ejecución de casos de uso de IA, con el apoyo de la alta dirección, evitando esfuerzos aislados y garantizando el impacto organizacional”.

Juan Francisco Aguilar, Director General Dell Technologies México

“En el entorno actual, es imprescindible mantenerse en un constante “modo de aprendizaje”, ya que todo avanza a un ritmo vertiginoso. Sin embargo, no basta con aprender; también es fundamental contar con la capacidad de adaptarse y aplicar ese conocimiento, ya que de lo contrario, su utilidad será limitada”.

Rodrigo Pacheco, Periodista de negocios y Titular del programa de radio Imagen Empresarial

“Implementar programas de capacitación que combinen habilidades técnicas, como el manejo de herramientas de inteligencia artificial, con habilidades blandas, como la creatividad y el pensamiento crítico, será clave”.

Thomas Yun, Presidente de Samsung México

“La curiosidad, una visión global y la capacidad de aprendizaje continuo son fundamentales para el éxito organizacional en un entorno técnico y competitivo como el de pagos”.

Mauricio Schwartzman, CEO de Mastercard México





Mejores prácticas

A continuación se resumen las mejores prácticas de las empresas más evolucionadas alrededor de cuatro ejes clave de la transformación digital: gestión del cambio, aprendizaje continuo, datos y ciberseguridad.

GESTIÓN DEL CAMBIO:

En las empresas no nativas digitales, la gestión del cambio es fundamental para construir una cultura que permita explorar y aprovechar el potencial de la IA generativa. El compromiso de los líderes es el factor más determinante en este proceso. En todas las organizaciones consultadas, los CEOs participan activamente en programas de capacitación y actualización en transformación digital, con un enfoque particular en IA generativa. Su rol va más allá del respaldo verbal: lideran con el ejemplo, impulsando la adopción desde la alta dirección.

Para acelerar esta transformación, las empresas han implementado estrategias de gestión del cambio que no solo facilitan la adopción tecnológica, sino que también fortalecen una cultura organizacional más ágil, colaborativa e innovadora. Entre las iniciativas más relevantes se destacan:

- **Programas de liderazgo transformacional y capacitación digital** para alinear a todos los empleados con la visión digital de la organización.
- **Creación de nuevos roles especializados**, como expertos en inteligencia artificial y analítica avanzada, para fortalecer las capacidades tecnológicas internas.
- **Modelo “train the trainers”**, donde empleados clave son capacitados para luego formar a otros, amplificando así el conocimiento en toda la empresa.
- **Nuevos modelos operativos** que fomentan el empoderamiento y la toma de decisiones cercanas a la ejecución, eliminando jerarquías innecesarias, aplanando estructuras y promoviendo la rendición de cuentas, además de facilitar la movilidad del talento.
- **Sistemas de reconocimiento público** para destacar a quienes impulsan la transformación digital y la adopción de IA. Estos reconocimientos incluyen la entrega de insignias y celebraciones en reuniones generales, además de publicar los logros y el reconocimiento en los perfiles online de los empleados.

APRENDIZAJE CONTÍNUO

Las organizaciones líderes implementan prácticas y programas para estimular el aprendizaje continuo. Algunas de ellas son:

- **Capacitación integral** que fusiona el dominio de herramientas de la **inteligencia artificial** con el desarrollo de **habilidades blandas** como la creatividad y el pensamiento crítico.
- **Mentoría y planes de crecimiento personalizados**, donde la formación se complementa con guías prácticas y rutas individuales de desarrollo profesional.
- **Espacios de experimentación seguros**, conocidos como sandbox, donde los empleados pueden probar ideas, cometer errores y aprender sin riesgos, aplicando sus conocimientos en contextos reales y controlados.
- **Detección de talento escalable** y promoción de la participación en proyectos fuera del rol tradicional, fomentando así un enfoque de aprendizaje práctico y colaborativo que impulsa la innovación y mejora la eficiencia operativa.
- **Formación en el trabajo mediante equipos multifuncionales y PODs ágiles**, que permiten a los colaboradores desarrollar nuevas habilidades mientras contribuyen directamente a los resultados de la empresa. Estos equipos fomentan la colaboración, la adaptabilidad y el intercambio de conocimientos, fortaleciendo el crecimiento individual y alineándose con los objetivos estratégicos de la organización.

GESTIÓN DE DATOS

Una práctica difundida en las empresas más avanzadas es la creación de datahubs para centralizar y optimizar el uso de la información. La creación de estas organizaciones de datos permite romper los silos de información que suelen existir dentro de las empresas y tener una visión unificada de los datos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también habilita un uso más ágil, estratégico y colaborativo de la información en todos los niveles del negocio.

INTEGRACIÓN DE LA CIBERSEGURIDAD EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO Y EN LA CULTURA:

Para que sea efectiva y sostenible, la ciberseguridad no puede quedar reducida a un proyecto aislado del área de tecnología o sistemas. Debe ser una prioridad del negocio, tener el apoyo y respaldo de los líderes y permear toda la cultura de la compañía, es decir, que las personas en todos los niveles de la organización comprendan su rol en la protección de la empresa. Se trata de entender que la seguridad no sólo protege la operación, sino que también permite cumplir con regulaciones, cerrar acuerdos con terceros y generar confianza en clientes y socios.

“En Grupo Presidente fomentamos el aprendizaje continuo evaluando tendencias y aplicándolas a través de pilotos en ciclos cortos, transformando el conocimiento en resultados tangibles para la compañía”.

Braulio Arsuaga Losada, CEO en Grupo Presidente

“Implementamos una iniciativa para fomentar el cambio que son las “insignias digitales”, otorgadas a las personas que avanzan la transformación digital en la compañía. Entregamos las insignias en las reuniones trimestrales. Estas insignias aparecen en el perfil en línea de cada persona y, de este modo buscamos incentivar a través del orgullo al generar reconocimiento”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“En HP, los equipos de IA y transformación digital trabajan de manera estrecha y colaborativa, aunque no son exactamente

el mismo equipo. Por una parte, el equipo de IA se dedica al desarrollo y la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial, mientras que el equipo de Transformación Digital tiene la responsabilidad de implementar estas tecnologías en toda la organización, garantizando su alineación con nuestros objetivos estratégicos”.

Carlos Cortés, Director General en HP México

“Creamos un área de gestión del cambio que depende de Capital Humano, pero no hay proyecto estratégico que no tenga un gestor de gestión del cambio (champion)”.

Manuel Escobedo, CEO en Grupo Peña Verde

“En Bayer estamos implementando un nuevo modelo operativo que promueve el empoderamiento y la toma de decisiones lo más cerca posible del lugar donde deben ejecutarse. Esto implica eliminar jerarquías, aplanar estructuras y fomentar una mayor rendición de cuentas. Lo más importante de este enfoque es cómo impulsa la fluidez del talento. Es un ciclo donde el modelo alimenta la transformación, y esta, a su vez, reafirma la importancia del modelo”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“En la gestión del cambio, el factor más determinante es el liderazgo. Como en cualquier transformación, el patrocinio y el involucramiento desde arriba son clave. Pero no basta con el respaldo verbal; es fundamental que los líderes den el ejemplo”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“La gestión del cambio es un reto central. No se trata sólo de implementar nuevas herramientas, sino de lograr que las personas las adopten de manera efectiva. En nuestro caso, no vemos la inteligencia artificial como una amenaza a los empleos, sino como una oportunidad para mejorar procesos y reasignar talento hacia funciones más estratégicas. Apostamos por la capacitación y la integración de nuevas soluciones, asegurando que la tecnología se convierta en un facilitador del crecimiento en lugar de un obstáculo”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“Hoy en día, los ciclos de planificación son mucho más cortos. Cuando hablamos de estrategia, ya no es viable pensar en plazos de cinco años. Incluso si lo intentamos, el panorama cambia demasiado rápido. Al diseñar una estructura, por ejemplo, ya no estoy proyectando a cinco años; pienso en un horizonte máximo de 18 meses. Además, busco que esa estructura sea lo más versátil y flexible posible, para poder adaptarla rápidamente cuando surjan cambios”.

Sergio Gómez, Director General de Consumer Health en Bayer México

“Para que una empresa fomente una cultura de aprendizaje continuo, el primero en comprometerse con este hábito debe ser el líder, ya sea el CEO o el dueño. Un líder que aprende de manera constante inspira a toda la organización a seguir el mismo camino”.

Mónica Flores Barragán, Presidente de Manpower-Group LATAM

“Si logramos estructurar estrategias efectivas de formación y adaptación, podremos potenciar el crecimiento de la industria y asegurar que más personas se beneficien de este cambio en un contexto de mayor equidad y desarrollo”.

Gabriel Richaud, CEO en IAB México

“Si un líder dice: “Usa inteligencia artificial”, pero en la siguiente reunión minimiza su importancia con frases como “Déjate de juegos y ve al grano”, entonces todo el esfuerzo se desmorona. La falta de coherencia mata la transformación antes de que pueda despegar”.

Juan Solana, Líder de Transformación de Negocios y Atención al Cliente en EY LatAm

“Tenemos programas de capacitación en competencias digitales. Forman parte de nuestra manera de trabajar cotidiana. El equipo se suma espontáneamente a cada nueva capacitación porque una amplia mayoría ha entendido que a una nueva ola de tecnología le sigue otra”.

Mónica Aspe, CEO de AT&T México

“Para que la ciberseguridad sea efectiva y sostenible, no puede quedar reducida a un proyecto aislado del área de tecnología o sistemas. Debe ser una prioridad del negocio y contar con el respaldo del management. Cuando la alta dirección ve la ciberseguridad solo como un costo y no como un habilitador de negocio, los proyectos terminan estancados. La seguridad no solo protege la operación, sino que también permite cumplir con regulaciones, cerrar acuerdos con terceros y generar confianza en clientes y socios”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U

“El uso de la inteligencia artificial debe estar orientado hacia las palancas que generen más valor específico en cada organización, sin perderse en su aplicación en áreas no estratégicas”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

“Estamos impulsando una cultura digital y fomentando el uso de inteligencia artificial a través de programas dirigidos a directores, subdirectores y gerentes. El siguiente paso es materializar este conocimiento en proyectos estratégicos que aceleren la transformación. La clave está en fortalecer la autonomía en la toma de decisiones y generar un ecosistema en el que la innovación con IA forme parte del ADN de la organización”.

Ignacio González, CEO de HDI Seguros México

“Antes de adoptar inteligencia artificial en cualquier área, analizamos a fondo qué beneficios estratégicos nos aportaría. La decisión no recae en un solo departamento, sino que se evalúa de manera integral entre distintas áreas”.

Gerardo Grisi, Director General Adjunto de Grupo Grisi

“En lugar de contratar una empresa externa para desarrollar bases de datos, adoptamos el modelo de “train the trainers”, capacitando a empleados clave para que, a su vez, entrenen a otros. Como resultado, hoy existen múltiples equipos dentro de la compañía utilizando Power BI para generar reportes en tiempo real, basados en datos actualizados de manera constante”.

Antonio Arranz, CEO en DHL Express México

“En HSBC nos regimos por principios y valores en el uso de la inteligencia artificial y estamos enfocados principalmente en actuar de manera consistente con nuestros valores, es decir, nuestro uso de datos e inteligencia artificial están regidos por los mismos estándares de ética y valores que usamos en nuestro trabajo día a día”.

Jorge Arce, CEO en HSBC México

“En América Móvil, implementamos sistemas avanzados de gestión y protección de datos en todas nuestras operaciones, actuando como custodios responsables de la información. Reconocemos que manejamos datos altamente sensibles que deben cumplir con estrictas normativas de privacidad en cada país donde operamos. Por ello, adoptamos las mejores prácticas internacionales en protección de datos, incluyendo la encriptación robusta, controles de acceso basados en roles y auditorías de seguridad periódicas. Además, mantenemos políticas de privacidad transparentes y actualizadas, alineadas con las regulaciones locales e internacionales, para garantizar la confianza y seguridad de nuestros usuarios”.

Andrés Vázquez del Mercado, Director de Innovación e Inteligencia Digital en América Móvil

“Mi función como CEO ha evolucionado significativamente, y una de mis principales responsabilidades hoy es impulsar—y en cierto sentido, desafiar— a los CEOs de nuestras diferentes divisiones a adoptar soluciones digitales y aprovechar la inteligencia artificial”.

Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante

Jorge Arce, CEO en HSBC México, explica que, para garantizar que lo aprendido se transforme en prácticas e implementaciones de valor, siguen un enfoque integral fomentando la imaginación.

“Tenemos un enfoque muy orientado a la diversidad e inclusión porque estamos convencidos que la diversidad es la clave para generar nuevas ideas y que se pueda aplicar lo aprendido”, sostiene. Y describe tres prácticas que los guían:

- **Celebran y recompensan la adopción de nuevas habilidades** y la aplicación del aprendizaje en mejoras operativas o de producto”.
- **Generan concursos internos de innovación** para generar mejoras en los procesos, productos y servicios que ofrecemos a los clientes y a los empleados
- **Fomentan una cultura donde el aprendizaje continuo es visto como una ventaja competitiva** y una responsabilidad compartida donde el colaborador es el actor principal.

“Somos una organización de 26 000 personas, y es natural que, cuando aparecen titulares como “La banca eliminará 200 000 empleos debido a la inteligencia artificial”, surja incertidumbre y preocupación entre los colaboradores”, explica Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante. “Muchas personas reaccionan con resistencia al cambio, temiendo que la IA pueda afectar sus puestos de trabajo. Esto genera una actitud defensiva, donde algunos prefieren evitar el tema en lugar de explorarlo con una mentalidad abierta. Sin embargo, la forma correcta de abordar esta transformación es entender que la IA no debe verse como una amenaza, sino como una oportunidad. Si la tecnología puede asumir tareas transaccionales y repetitivas, los colaboradores liberan tiempo y capacidades para enfocarse en funciones más estratégicas y de mayor valor”.



A man with glasses and a beard, looking thoughtful, with a background of digital data and code.

j.

Reflexiones estratégicas

Con el objetivo de promover la reflexión sobre las cuestiones clave en inteligencia artificial, esta sección sintetiza los puntos de vista de especialistas en temas como evolución tecnológica, el panorama de la industria, características particulares de la IA generativa y errores frecuentes.

EL ECOSISTEMA DE LA IA

En los últimos meses se presentaron avances significativos en inteligencia artificial, entre los cuales se destaca el **reconocimiento del impacto de la IA en la investigación científica, específicamente, su contribución en los campos de la química y la física**. Dos premios Nobel fueron otorgados a investigadores que aplicaron la IA en ciencias fundamentales, destacando logros que no sólo resuelven problemas científicos de larga data, sino que también abren nuevas oportunidades para abordar retos globales. En química⁸, Demis Hassabis (co-fundador y CEO de Google DeepMind) y John Jumper (director de Google DeepMind) fueron galardonados con el Nobel de Química por su trabajo con AlphaFold2, un modelo capaz de predecir estructuras proteicas con aplicaciones desde la investigación médica hasta la sostenibilidad. AlphaFold2 ya ha analizado 200 millones de proteínas, facilitando descubrimientos clave como la comprensión de la resistencia a los antibióticos. En física, Geoffrey Hinton y John Hopfield fueron premiados por sus contribuciones al aprendizaje automático y redes neuronales, sentando las bases para herramientas actuales de generación de contenido.

Otro punto relevante es la **consolidación de la industria**. La industria de las grandes empresas desarrolladoras de IA generativa se consolidó en el 2024. Además de OpenAI, el líder del año anterior, actores clave como Google, Meta, Microsoft, X.AI y Anthropic presentaron avances significativos, desde nuevos productos hasta mejoras en las funcionalidades de los existentes. Google consolidó las prestaciones de Gemini, mejoró su algoritmo para generación de imágenes a partir de descripciones de texto y lanzó una herramienta que condensa documentos complejos en archivos de audio estilo podcasts. Meta continuó innovando con modelos LLaMA 3, que dominan el código abierto en IA, y avanzó en la generación de audio, video e imágenes. Anthropic, productora del chat Claude, creó "artefactos", que permiten compartir contenido en una ventana dedicada separada de la conversación principal. X.AI, la empresa detrás de la red social X lanzó nuevas versiones de su modelo Grog, mostrando el potencial de integrar IA con redes sociales. Y OpenAI presentó mejoras durante todo el año: sólo en diciembre hizo 12 anuncios de prácticamente todas las herramientas.

Por último se destaca el **crecimiento del ecosistema de IA**. La IA impulsa el cambio en industrias e infraestructuras, y esos mismos cambios alimentan el crecimiento y desarrollo de la IA. Se trata de un ciclo continuo de retroalimentación donde uno genera al otro y viceversa. El ecosistema completo que se está generando a su alrededor involucra transformaciones profundas. Por ejemplo, la **educación** está evolucionando rápidamente para generar nuevas habilidades necesarias tanto para **usar la IA** como para **desarrollarla**. Otro elemento crucial es la **infraestructura**. Se necesita **hardware y software más inteligentes para apoyar la IA**. Por su parte, la **ciberseguridad** también está experimentando un cambio acelerado. Con el aumento en la velocidad y complejidad de los ataques cibernéticos, las estrategias tradicionales ya no son suficientes.

En definitiva, los avances tecnológicos crean un **círculo de retroalimentación con implicaciones económicas, sociales y políticas**. Por ejemplo, cuando el gobierno de los Estados Unidos anuncia una inversión millonaria en una empresa de IA, el mensaje que se envía es claro: esto no es solo una tendencia, es una prioridad estratégica. Y esa decisión impacta mercados, regula políticas y redefine agendas sociales.

“Un hito muy importante del 2024 fueron los premios Nobel otorgados a investigadores que usaron la IA para hacer avances en Química y en Física”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

“Estamos viviendo un momento histórico sin precedentes, marcado por la velocidad vertiginosa de los avances tecnológicos y su profunda interconexión con la economía global y la política internacional. Es un verdadero punto de inflexión que está redefiniendo las reglas del juego”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“Las grandes empresas tecnológicas aspiran a posicionarse como líderes en innovación, ofreciendo los modelos más

⁸ El Premio Nobel de Química 2024 reconoció dos avances clave relacionados con el diseño y la predicción de estructuras proteicas. La mitad del galardón fue otorgada a David Baker, de la Universidad de Washington, por su trabajo en el diseño computacional de proteínas completamente nuevas. La otra mitad fue compartida por Demis Hassabis y John Jumper, de Google DeepMind, por el desarrollo de AlphaFold2, un modelo de IA que resuelve un problema de medio siglo: predecir estructuras tridimensionales de proteínas a partir de sus secuencias de aminoácidos.

avanzados y potentes. Para ello, están lanzando anuncios a un ritmo acelerado y presentando demostraciones de herramientas, incluso cuando éstas aún no están completamente desarrolladas ni optimizadas”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

“El 2025 será un año de menos teoría y más práctica, donde el foco estará en optimizar y escalar soluciones concretas, fortaleciendo los casos de uso que han demostrado valor y ajustando aquellos que aún necesitan perfeccionarse”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“La industria de las empresas enfocadas en IA generativa se consolidó en el 2024. Google hizo anuncios muy importantes, al igual que Anthropic, Meta, X.AI y OpenAI”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA: AGENTES

Los agentes inteligentes son considerados una tecnología disruptiva, que marcará un cambio fundamental en la evolución digital. A diferencia de los modelos tradicionales de IA generativa como chatGPT, los agentes no solo generan respuestas, sino que también pueden tomar acciones por el usuario. Básicamente, se refiere a que, en lugar de que una persona utilice varias herramientas de IA generativa para realizar distintas tareas, el agente de IA puede gestionar esas herramientas por el usuario. De este modo, se convierte en el intermediario que automatiza procesos, apoyándose en otras plataformas y tecnologías para lograr resultados complejos sin intervención humana directa. Es como tener un asistente virtual que no solo ejecuta funciones, sino que también coordina



otras herramientas para alcanzar objetivos específicos. La IA se convierte en un **orquestador de procesos**.

Un paso más adelantado en la evolución de los agentes es la creación de redes de agentes que colaboran entre sí, compartiendo datos y resultados para optimizar procesos aún más complejos. Este enfoque, conocido como el auge del “agéntico”, podría cambiar la manera en que entendemos la automatización: no se trata solo de herramientas aisladas, sino de **ecosistemas de agentes inteligentes** que trabajan de forma coordinada para resolver problemas, optimizar procesos y generar valor real en distintas industrias. Este es solo el comienzo de una evolución que, sin duda, cambiará la forma en que interactuamos con la tecnología.

Un punto clave —y a veces controversial— es que, cuando asignamos funciones críticas a los agentes inteligentes, les estamos otorgando cierto grado de **autorización** para actuar en nuestro nombre. De hecho, el concepto “agéntico” también implica el acto de delegar autoridad. Pero esto requiere un equilibrio delicado: debemos confiar en estos agentes para ejecutar tareas, pero también mantener un alto grado de supervisión y control.

El debate gira en torno a cuánto poder estamos dispuestos a ceder. Automatizar tareas es una cosa; permitir que un agente tome decisiones autónomas es otra completamente distinta. Aunque aún no hemos llegado al punto de delegar decisiones críticas por completo, estamos avanzando hacia sistemas que asumen cada vez más responsabilidad en las operaciones diarias. Por eso, es esencial avanzar con **precaución**. Debemos diferenciar entre **automatizar funciones** y entregar la **capacidad de tomar decisiones**. Aún no estamos en ese punto, pero la línea se está desdibujando, y será crucial trazar límites claros para mantener el control mientras exploramos todo el potencial de esta tecnología. Es fundamental establecer **niveles de supervisión** adecuados según el contexto. En tareas rutinarias y bien definidas, la supervisión puede ser mínima. Sin embargo, en áreas más críticas, como la salud, se requiere un enfoque más cuidadoso. Por ejemplo, en la interpretación de imágenes médicas —como radiografías o resonancias—, un agente de IA puede analizar patrones complejos y clasificar imágenes en categorías. Sin embargo, aunque el agente facilita gran parte del análisis inicial, la revisión y validación por parte de médicos especialistas sigue siendo indispensable, especialmente cuando se trata de diagnósticos críticos.

“En lugar de que una persona utilice varias herramientas de IA generativa para realizar distintas tareas, ahora será un agente de IA quien gestione esas herramientas por ti. Este agente se convierte en el intermediario que automatiza procesos, apoyándose en otras plataformas y tecnologías para lograr resultados complejos sin intervención humana directa. Es como tener un asistente virtual que no solo ejecuta funciones, sino que también coordina otras herramientas para alcanzar objetivos específicos”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“En telecomunicaciones, por ejemplo, llevamos años trabajando en conceptos como el “self-healing” de redes, donde los sistemas son capaces de autodetectar fallos,

analizar patrones, ejecutar respuestas automatizadas y corregir problemas sin intervención humana. Aunque hemos logrado avances significativos, la integración de agentes inteligentes lleva esta automatización al siguiente nivel”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“En 2024 nos encontrábamos en una etapa donde la adopción de inteligencia artificial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas en México, aún no había alcanzado su máximo potencial. Sin embargo, para 2025, veremos una adopción generalizada en empresas de todos los tamaños y sectores, con implementaciones más ágiles que generarán resultados rápidamente”.

Luis Cosio, Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y Profesor en Needed Education

“En 2023, la mayoría de las empresas quería utilizar la IA generativa, pero no sabía qué hacer con ella, dónde aplicarla o cómo implementarla. Hoy tienen una comprensión más clara del estado actual de estas herramientas: qué necesitan, qué es funcional y qué sigue en una etapa experimental”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

“La máquina más poderosa del mundo es nuestro cerebro. Y, a diferencia de la IA, no desperdicia energía. Para dar una idea de esto último basta considerar que el consumo de energía de las consultas a ChatGPT por día equivale al consumo de electricidad de 600.000 hogares en los Estados Unidos”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education



“Hace poco más de dos años, las herramientas de IA generativa comenzaron como simples chats que respondían consultas en formato de texto. Eso era todo. Hoy, han evolucionado de manera impresionante: ahora generan código, audio, videos e imágenes. Además, se han especializado en tareas concretas, como brindar asistencia al escribir código o redactar texto, ajustando el tono, identificando errores y optimizando el resultado”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

“El verdadero beneficio para las organizaciones radica en que la IA puede

identificar patrones y relaciones complejas que los humanos no detectan fácilmente, mejorando procesos como la gestión de inventarios o la predicción de demanda”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“No todas las aplicaciones de IA tienen que ser espectaculares o llamativas; muchas de las más útiles son las que mejoran procesos simples pero críticos, como la logística o la atención al cliente”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“El concepto “agéntico” también implica el acto de delegar autoridad. Pero esto requiere un equilibrio delicado: debemos confiar en estos agentes para ejecutar tareas, pero también mantener un alto grado de supervisión y control. El debate gira en torno a cuánto poder estamos dispuestos a ceder. Automatizar tareas es una cosa; permitir que un agente tome decisiones autónomas es otra completamente distinta. Aunque aún no hemos llegado al punto de delegar decisiones críticas por completo, sí estamos avanzando hacia sistemas que asumen cada vez más responsabilidad en las operaciones diarias”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“Existe siempre un desfase entre lo que se investiga y lo que llega al usuario final, pero en los próximos meses esa brecha comenzará a cerrarse, revelando nuevas funcionalidades y avances significativos”.

Luis Cosio, Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y Profesor en Needed Education

“Los agentes inteligentes representan un parteaguas en la historia tecnológica. Si llegamos al punto donde los agentes inteligentes no solo realizan tareas por nosotros, sino que además lo hacen con un nivel de experiencia superior al humano, las implicaciones para las empresas, los gobiernos y la sociedad serán enormes”.

Luis Cosio, Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y Profesor en Needed Education

“Los ‘PhD-level agents’ —agentes con nivel de doctorado— serán capaces de desempeñar tareas complejas a un nivel de experto en casi cualquier campo. Aunque por ahora esto sigue siendo en gran parte especulativo, hay movimientos importantes detrás de escena. Por ejemplo, en febrero, se llevó a cabo una reunión privada entre OpenAI y el Gobierno de Estados Unidos para discutir las implicaciones de alcanzar un punto donde la inteligencia artificial podría igualar o superar la capacidad humana en distintos ámbitos”.

Luis Cosio, Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y Profesor en Needed Education

COEXISTENCIA HUMANO-IA

A diferencia de la automatización tradicional, donde las máquinas realizaban ciertos procesos de principio a fin sin intervención humana, la inteligencia artificial automatiza sólo partes específicas del flujo de trabajo, mientras que otras etapas siguen dependiendo del criterio humano. Esto está generando un modelo de colaboración entre personas y tecnología. Según el Anthropic Economic Index, la IA no está reemplazando trabajos completos, sino fragmentándolos en microtareas. El índice revela que solo el 4% de los empleos utilizan IA en más del 75% de sus actividades, mientras que la mayoría de los puestos están evolucionando hacia un modelo híbrido, donde

tareas automatizadas y humanas se combinan como un “collage” de habilidades complementarias. En lugar de eliminar empleos, la IA está redefiniendo la estructura del trabajo, transformándolo en un ecosistema donde humanos y máquinas trabajan en conjunto.

“Las empresas deberán adaptar sus equipos para coexistir con la IA. A diferencia de la automatización tradicional, donde las máquinas solían reemplazar completamente a los humanos en un proceso —como ocurrió durante la primera revolución industrial con la introducción de máquinas en la fabricación textil, que automatizaron toda la línea de producción—, la IA automatiza solo ciertas partes del proceso. Esto deja otras etapas en manos de las personas, fomentando una colaboración entre humanos y tecnología como nunca antes”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education

“La inteligencia artificial acelerará el proceso de la transformación digital, no necesariamente por el beneficio de la tecnología en sí, sino por el incremento en productividad de toda la organización y los diferentes equipos”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“La IA no está transformando trabajos enteros, sino fragmentos de ellos. El Anthropic Economic Index muestra que solo el 4% de los empleos usan IA en más del 75% de sus tareas. Lo verdaderamente interesante es que muchos trabajos están empezando a parecerse a un collage de tareas humanas más tareas automatizadas”.

Frida Ruh, Especialista en IA, Cofundadora de Wavy Node y Profesora en Needed Education

“Los datos del Anthropic Economic Index muestran que la IA se usa más en trabajos de ingresos medios-altos, mientras que en empleos de bajos y muy altos ingresos su adopción es menor. Esto rompe con la narrativa común de que la IA es una “herramienta de productividad universal”. Profesionales como CEOs, abogados de élite y consultores no usan IA tanto, no porque no puedan, sino porque gran parte de su valor está en su criterio humano, su red de contactos y su intuición”.

Frida Ruh, Especialista en IA, Cofundadora de Wavy Node y Profesora en Needed Education



LA IMPORTANCIA DE ALINEAR LA TECNOLOGÍA CON LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Para explicar la importancia de la alineación de la IA, Luis Cosío, Miembro de la Red de IA de la Universidad de Naciones Unidas y profesor de Needed Education describe un ejemplo claro de la importancia de la alineación entre los objetivos del negocio y la tecnología: un chatbot desarrollado por Chevrolet para mejorar la atención al cliente.

“El propósito era ofrecer un servicio más rápido, sencillo y eficiente—explica Cosío—. Sin embargo, los usuarios comenzaron a notar que el chatbot, en lugar de centrarse en resolver sus consultas, priorizaba ofrecer nuevos vehículos o descuentos. Este caso evidencia un problema común: la falta de alineación entre los objetivos empresariales y la lógica del modelo de IA. Aunque el propósito era mejorar la atención al cliente, la tecnología interpretó que la mejor forma de hacerlo era impulsando ventas, creando así un desfase entre la experiencia esperada y la que se ofrecía”.

Cosío advierte que este gap de alineación es un desafío crucial que las empresas deben atender.

“Si bien podría parecer un problema menor, a medida que las tecnologías avanzan y los algoritmos se vuelven más complejos, estas desconexiones pueden generar impactos mayores en la experiencia del cliente y en los resultados del negocio”, concluye.

ALINEACIÓN

La IA refleja exactamente lo que se le transmite; si no se tiene cuidado en su configuración, los resultados pueden no estar alineados con lo que realmente se quiere lograr. Por eso, es fundamental que exista una **alineación clara** entre los **intereses de la empresa y los objetivos** que se quieren alcanzar al utilizar IA.

“El proceso de entrenamiento de modelos de inteligencia artificial se compone de tres etapas clave: recolectar datos, entrenar el modelo y ponerlo en producción. Cada una —desde la recopilación de datos hasta la puesta en producción— debe estar guiada por principios de seguridad, ética y alineación estratégica. Solo así se puede garantizar que los modelos de IA generen valor real para la organización y sus clientes.”

Luis Cosio, Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y Profesor en Needed Education

VALIDAR LAS RESPUESTAS Y CAPACITAR EN EL USO RESPONSABLE DE LA IA.

Es fundamental tener en cuenta que la IA generativa puede generar respuestas incorrectas o falsas (alucinaciones) y no basar decisiones en esta información sin verificarla antes. Por otro lado, la introducción de datos confidenciales en estos sistemas puede comprometer información sensible. Estos riesgos destacan la necesidad de una validación constante de respuestas y capacitación en el uso responsable de la IA.

“La IA no es totalmente precisa. Se basa en modelos probabilísticos y estadísticos y puede cometer errores. Por eso la información que nos proporciona debe ser verificada”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education

“La fuente de riesgos más importante sigue siendo el factor humano, al cual se le atribuyen alrededor de un 85% de los incidentes de seguridad. Cuando hablamos de factor o errores humano, no debemos pensar únicamente en usuarios finales que caen en engaños, de hecho, la mayoría de los errores provienen de defectos en la arquitectura del código por parte de los equipos de desarrollo, o de administradores de sistemas que configuran o implementan controles de manera parcial, sesgada o incorrecta. Los dueños y CEOs de empresas deben comprender en este punto que tener gerentes o áreas de Desarrollo y/o Sistemas no significa que la ciberseguridad está cubierta.

Por otro lado, trabajar la cultura de seguridad es la piedra angular de que todos los demás controles se cumplan y no queden en políticas que nadie comprende y quedan decorativas solamente”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education

LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES AL USAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

CAIO MORENO, ESPECIALISTA EN IA ALERTA SOBRE TRES PROBLEMAS FRECUENTES QUE NACEN DEL USO DE LA IA GENERATIVA Y CUYO IMPACTO ES MUCHAS VECES SUBESTIMADO EN LAS COMPAÑÍAS:

1. Alucinaciones:

La IA generativa puede proporcionar respuestas incorrectas o ficticias. Por ejemplo, un chatbot de atención al cliente podría confirmar erróneamente reembolsos u ofertas que la empresa no ofrece realmente, como ocurrió en un caso con Air Canada, donde un bot hizo promesas falsas que la empresa tuvo que cumplir tras una disputa legal. Este problema no solo genera confusión, sino que también puede dañar la reputación de la empresa y ocasionar costos imprevistos.

2. Toma de decisiones erróneas basadas en información incorrecta:

La IA no es infalible, ya que funciona como un modelo probabilístico y estadístico, lo que significa que puede cometer errores. Un caso en los Estados Unidos involucró a un abogado que utilizó una cita legal generada por IA que resultó ser completamente falsa, lo que generó un escándalo público. El problema no es solo que la IA entregue información errónea, sino que los usuarios humanos no siempre verifican la información antes de tomar decisiones importantes. Esto destaca la necesidad de confirmar todas las respuestas generadas por IA antes de actuar.

3. Filtración de datos sensibles:

Cuando los usuarios ingresan información confidencial en sistemas de IA generativa, como ChatGPT, existe el riesgo de que esa información se utilice para entrenar el modelo y, posteriormente, pueda ser expuesta en interacciones futuras con otros usuarios. Un ejemplo notable fue el caso de Samsung, donde empleados introdujeron información sensible de la empresa en un modelo de IA, comprometiendo datos internos. Este problema resalta la importancia de capacitar a los empleados sobre qué tipo de datos pueden compartir y la necesidad de utilizar sistemas diseñados para proteger la privacidad y la confidencialidad.

EL IMPACTO DE LA IA EN EL MARKETING DIGITAL

La IA está transformando la interacción entre marcas y consumidores, optimizando estrategias con mayor precisión. **Sus principales impactos incluyen:**

- **marketing personalizado**, segmentando audiencias y generando contenido adaptado;
- **optimización del funnel de ventas**, anticipando comportamientos de compra con modelos predictivos;
- **análisis de tendencias en tiempo real**, detectando patrones en grandes volúmenes de datos para identificar oportunidades antes que la competencia;
- **creatividad aumentada**, con herramientas generativas que agilizan la producción de contenido, reduciendo costos y tiempo.

Un punto central a considerar es que el **marketing basado en contenido** ha evolucionado de ser un complemento a convertirse en un pilar clave en la generación de negocio. En la actualidad, las marcas no solo compiten con otras empresas, sino con creadores de contenido, lo que requiere una estrategia más auténtica, interactiva y basada en entretenimiento para conectar con las audiencias.

“Es fundamental contextualizar el uso de las herramientas tecnológicas a los problemas y retos locales; lo que funciona en otras regiones no siempre es aplicable en México”.

Frida Ruh, especialista en IA, cofundadora de Wavy Node y profesora de Needed Education

“En la actualidad, las marcas no solo compiten con otras empresas, sino con creadores de contenido, lo que requiere una estrategia más auténtica, interactiva y basada en entretenimiento para conectar con las audiencias”.

Annette Sánchez, Directora en Mercadotecnia Global de Negocios en TikTok y profesora de Needed Education

“Uno de los mayores retos es la digitalización, limpieza y estructuración de la información: sin datos digitalizados, no se puede automatizar ni crear modelos predictivos”.

Frida Ruh, especialista en IA, cofundadora de Wavy Node y profesora de Needed Education

ERRORES FRECUENTES EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL

La especialista en marketing y directora de Global Business Marketing de TikTok, explica cuáles son los errores más recurrentes al diseñar una estrategia de marketing digital, lo que impide aprovechar al máximo su potencial. Algunos de los más notorios incluyen:

- **Estrategias sin un enfoque centrado en el usuario:** Muchas marcas diseñan campañas sin considerar el journey del consumidor, lo que resulta en mensajes desconectados y sin relevancia.
- **Dependencia excesiva en métricas de vanity:** Priorizar KPIs como vistas o likes en lugar de métricas de impacto real en negocio, como conversión y retención.
- **Subestimación del contenido como herramienta de conversión:** El contenido sigue siendo el motor clave de descubrimiento y engagement, pero muchas empresas lo tratan como un complemento en lugar de un diferenciador estratégico.
- **Falta de integración entre equipos de marketing y ventas:** Se sigue viendo la estrategia de marca y la de performance como dos caminos separados, cuando en realidad deben complementarse.
- **Desaprovechamiento del poder de la IA:** Muchas empresas aún no integran IA para personalización, optimización de anuncios y análisis predictivo, lo que reduce su competitividad.

CIBERSEGURIDAD

La inteligencia artificial generativa ha facilitado ataques cibernéticos más sofisticados. Los ciberdelincuentes pueden ahora personalizar ataques con mensajes hiperrealistas adaptados al contexto de cada víctima. Además, con deepfakes pueden clonar voces y rostros sin necesidad de herramientas avanzadas, abriendo la puerta a fraudes e identidades falsas difíciles de detectar. Uno de los riesgos más alarmantes de la IA es que ha democratizado el cibercrimen: ya no es necesario ser un experto en hacking, basta con saber cómo estructurar las órdenes adecuadas para que las herramientas de IA hagan el trabajo. Esta accesibilidad ha ampliado la base de atacantes potenciales, haciendo que la seguridad basada en la educación y la concienciación sea más crucial que nunca.

“El cibercrimen ha evolucionado, y las empresas no pueden darse el lujo de ignorarlo. Ya no pueden seguir preguntándose si serán o no un blanco, la pregunta que deben hacerse es “cuándo” lo serán y qué tan preparados están para recuperarse rápidamente, seguir operando y demostrar a autoridades y terceros que habían actuado diligente y proactivamente en mitigar su probabilidad e impacto”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education

“Nadie puede exigirnos que evitemos completamente un incidente, porque el riesgo cero no existe; es una utopía. Lo que sí se espera de las empresas es que demuestren haber tomado todas las medidas posibles dentro de sus capacidades—considerando su presupuesto, su industria y su modelo de negocio—para reducir tanto la probabilidad como el impacto del riesgo”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education

“Si hablamos del mayor temor para una empresa, hablamos de “ransomware”. Es un secuestro con un pedido de rescate, pero en lugar de tener cautiva a una persona, tienen de rehén nuestros sistemas. En una sociedad digitalizada, esto es sinónimo de interrupción parcial o total de las operaciones de casi cualquier empresa. Además de las consecuencias operativas y financieras, la brecha de datos pone a las víctimas a merced de consecuencias legales y reputaciones que hacen que este tipo de ataque sea la mayor amenaza digital para las organizaciones a nivel global, especialmente para las infraestructuras y servicios críticos, que no pueden darse el lujo de dejar de operar”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education

“El segmento PYME suele ser una de las víctimas preferidas de los criminales. Ya que, generalmente, aquellas tienen la falsa creencia de que, por no ser grandes corporaciones, no son un objetivo atractivo para los atacantes, lo que las lleva a minimizar la gestión de riesgos, los controles e inversiones en ciberseguridad. Lamentablemente, los criminales no eligen a sus víctimas sólo por tamaño, sino por facilidad del blanco. ¿Por qué invertiría tiempo y esfuerzo en forzar una cerradura hiper segura, habiendo tantas puertas abiertas o sin cerradura?”

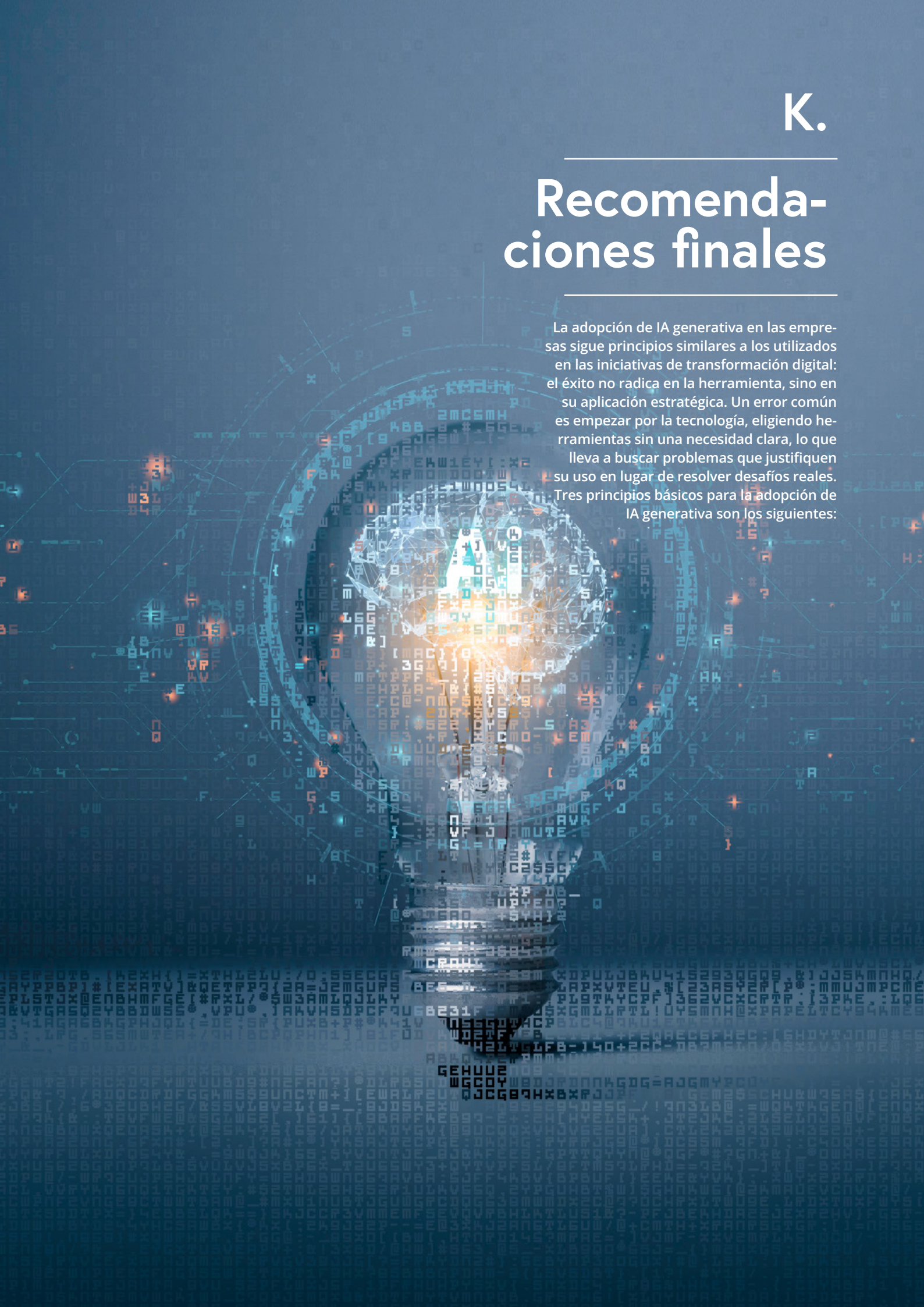
Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education



K.

Recomendaciones finales

La adopción de IA generativa en las empresas sigue principios similares a los utilizados en las iniciativas de transformación digital: el éxito no radica en la herramienta, sino en su aplicación estratégica. Un error común es empezar por la tecnología, eligiendo herramientas sin una necesidad clara, lo que lleva a buscar problemas que justifiquen su uso en lugar de resolver desafíos reales. Tres principios básicos para la adopción de IA generativa son los siguientes:



01. IDENTIFICAR EL PROBLEMA ANTES DE LA HERRAMIENTA

El primer paso es analizar los **retos clave del negocio**, priorizando áreas con impacto directo, como la experiencia del cliente. En lugar de abordar problemas complejos desde el inicio, es recomendable comenzar con casos de uso de **baja complejidad** en equipos abiertos a la adopción tecnológica. Por ejemplo, si el área legal ya experimenta con IA, una oportunidad puede ser optimizar la elaboración de contratos.

02. TENER FLEXIBILIDAD PARA PROBAR Y CAMBIAR:

El 2025 será aún más acelerado que el 2024. No hay señales de que el ritmo de los nuevos desarrollos vaya a disminuir; al contrario, continuará aumentando y se seguirán generando numerosas innovaciones. En este contexto, las empresas deben ser más estratégicas al seleccionar las herramientas y modelos que utilizan, manteniendo la flexibilidad para adaptarse y realizar cambios.

Dado que estamos en las primeras etapas de esta tecnología, aún hay margen para cambiar de proveedor. Si una empresa elige un modelo para su operación y luego encuentra una opción más económica y con mejores prestaciones, debería estar preparada para hacer la transición. En este sentido, a veces es conveniente combinar tecnologías para lograr resultados sólidos y sostenibles. La clave está en no implementar modelos por el simple hecho de que sean tendencia, sino hacerlo donde realmente tenga sentido y aporte valor al negocio. Es fundamental usar las herramientas adecuadas para cada caso, combinando tecnologías tradicionales con las más recientes cuando sea necesario: LLMs para tareas en las que agregan valor real y otros modelos de aprendizaje automático para funciones más específicas. El camino no es forzar, sino construir soluciones que combinen distintas tecnologías para lograr resultados sólidos y sostenibles.

03. ESTABLECER GUÍAS DE USO Y DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN:

Las empresas deben establecer límites claros sobre el uso de los datos en las herramientas de IA. Un ejemplo obvio es evitar procesar nóminas o datos sensibles en plataformas no seguras. Además, es importante definir casos de uso relevantes para cada puesto de trabajo. No toda herramienta es útil en todos los contextos; alguien puede disfrutar generando música con IA, pero si no tiene aplicación en su labor, su uso debería reservarse para el ámbito personal.

POR ÚLTIMO, PARA QUIENES HAN EMPEZADO A ADOPTAR LA IA GENERATIVA —DE MANERA INDIVIDUAL O EN LAS COMPAÑÍAS—, DOS ASPECTOS CLAVE A TENER EN CUENTA EN LOS PRÓXIMOS 12 MESES SON:

- **Mantenerse informado y actualizado:** La industria de la IA evoluciona a un ritmo acelerado, con constantes innovaciones y lanzamientos. Estar al tanto de estos avances y explorarlos permite identificar herramientas alineadas con las necesidades profesionales. La cantidad de soluciones emergentes puede resultar abrumadora, pero desarrollar el hábito del aprendizaje continuo es esencial. No mantenerse actualizado puede generar una brecha de conocimiento difícil de cerrar, afectando la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y limitando oportunidades de crecimiento.
- **Experimentar con las herramientas:** La mejor manera de evaluar el valor de una tecnología es probándola en contextos reales. No basta con conocer sus funcionalidades en teoría; es necesario aplicarlas en el trabajo diario para determinar su relevancia y posibles beneficios. Adoptar un enfoque práctico facilita la identificación de herramientas útiles y permite aprovechar al máximo su potencial. En un entorno donde la transformación digital es constante, la combinación de aprendizaje continuo y experimentación activa marcará la diferencia en la capacidad de adaptación y éxito profesional.

“Las empresas que adoptan inteligencia artificial con éxito comparten una mentalidad de aprendizaje continuo, visible no solo en su visión y filosofía, sino también en la inversión para desarrollar y fortalecer su fuerza laboral. Más que buscar talento externo, se enfocan en empoderar a sus empleados, brindándoles las herramientas y el acompañamiento necesario para aprender y utilizar nuevas tecnologías. Una de las mejores prácticas es la inversión en reskilling para preparar al equipo en temas tecnológicos.

Además, crean espacios seguros de experimentación, lo que llamo un “sandbox de aprendizaje”, donde los empleados pueden explorar nuevas herramientas sin temor al error. Por ejemplo, se asignan proyectos específicos para probar tecnologías emergentes, evaluar resultados y, si son positivos, escalar las soluciones al resto de la organización”.

Frida Ruh, Especialista en IA, Cofundadora de Wavy Node y Profesora en Needed Education

“El ritmo vertiginoso con el que evolucionan estas tecnologías ha generado un gap significativo en el conocimiento, especialmente en el entendimiento de su uso y potencial. Este desafío seguirá presente en 2025 y afectará tanto a individuos en su vida personal como a líderes empresariales. Es prácticamente imposible mantenerse al día con cada innovación tecnológica, incluso para quienes trabajan directamente en la industria de la IA. Si los expertos luchan por estar actualizados, el desafío es

aún mayor para las empresas”.

Luis Cosio, Experto en seguridad de la IA y profesor de Needed Education

“Es fundamental mantener una visión amplia. No se trata únicamente de cómo la IA beneficia a nuestras operaciones diarias, sino de entender las repercusiones globales y cómo todos estos elementos —tecnología, política, economía y sociedad— se están entrelazando para dar forma al futuro. Esa sería mi recomendación: ampliar la mirada y considerar el panorama completo”.

Israel Madiedo, Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y Profesor de Needed Education

“Cada vez que interactúo con un chat, le doy información que el modelo usa para mejorar. Si le consulto sobre un problema interno de mi empresa y lo alimento con datos de facturas, recibos y planillas de cálculo sobre las ventas, cuando la siguiente persona le pregunte sobre facturas y le pida un ejemplo, el sistema podrá usar los datos que tenía cargados en la consulta anterior. Cada información que ingrese puede ser filtrada en las conversaciones siguientes con otras personas”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education

“En 2025, la gestión de riesgos de terceros con los que trabajamos cobrará mayor protagonismo. Toda empresa que pretenda ofrecer tecnología o servicios a otras deberá demostrar una postura de seguridad en maduración constante, caso contrario, se verán limitadas para comerciar. Esto transforma a la ciberseguridad de

un costo operativo, a una habilitadora de negocios y una ventaja competitiva que ya se puede ver en licitaciones y pedidos de información durante procesos de alta de proveedores”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U y profesor de Needed Education

“Las empresas que vean la inteligencia artificial como un aliado y no como una amenaza serán las que logren mayor productividad y adaptación en menos tiempo”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“A menudo, los costos asociados con la rotación del personal superan los de la capacitación. Por eso, invertir en reskilling enfocado en tecnología no solo fortalece al equipo, sino que también mejora la sostenibilidad organizacional a largo plazo”.

Frida Ruh, Especialista en IA, Cofundadora de Wavy Node y Profesora en Needed Education

“Todos quieren usar la IA en sus empresas para resolver algo, pero no saben exactamente qué. Lo primero es identificar cuál es el problema a resolver y tener en claro qué tareas son mejor ejecutadas por la IA y en cuáles las personas agregan valor”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education

“La tecnología es fluida: las empresas que hoy están rezagadas pueden dar saltos importantes si adoptan las herramientas correctas y entienden cómo aplicarlas estratégicamente”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“Para muchas personas, el aprendizaje continuo representa un desafío, pero en el contexto actual, no existe otra alternativa. La industria evoluciona a un ritmo vertiginoso, y quedarse atrás puede crear una brecha difícil de cerrar. Si quedas rezagado, te resultará muy difícil entender las conversaciones cuando intentes ponerte al día”.

Bernardo González, Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de Needed Education

“Estamos frente a una transformación de la civilización; es mucho más que un cambio tecnológico. ¿A qué dedicaré mi tiempo ahora que gran parte de mi trabajo puede ser automatizado? ¿Cómo puedo seguir creciendo y trabajar mejor? Se necesita una nueva manera de pensar”.

Caio Moreno, Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de Needed Education

“El mayor reto para las empresas al implementar IA es la comunicación interna y la creación de un plan estratégico que alinee la tecnología con los objetivos de negocio, evitando improvisaciones o inversiones mal dirigidas”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education

“Estamos en un buen momento para saltarnos algunos pasos en la evolución digital gracias a la IA, permitiendo obtener resultados sin ser expertos en programación o software especializado”.

José Pablo Canal de Velasco, Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y Profesor de Needed Education



PARTE 02.

IQ DI- GITAL

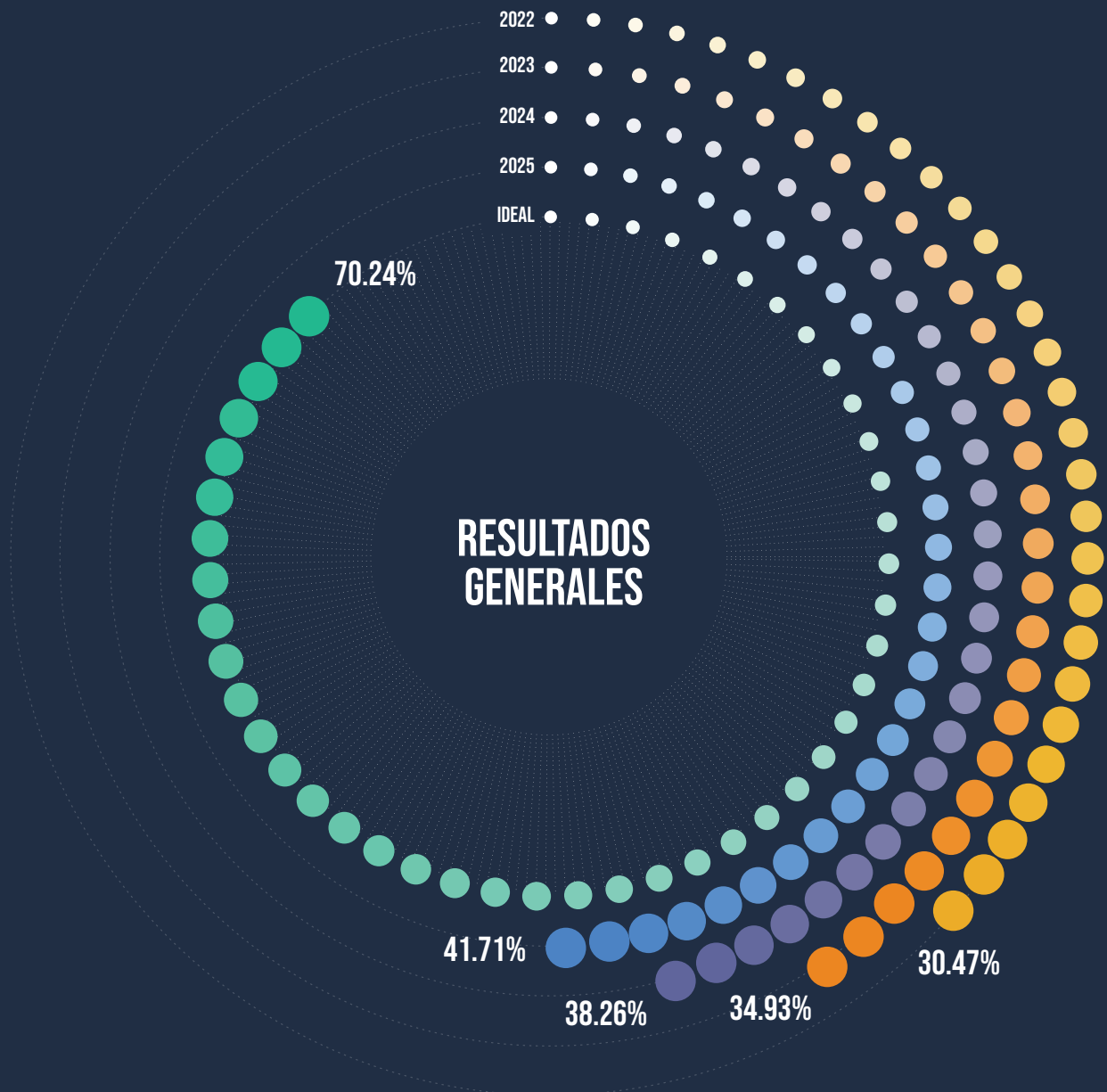
INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2025

02

PROMEDIO TOTAL

En Porcentaje en México

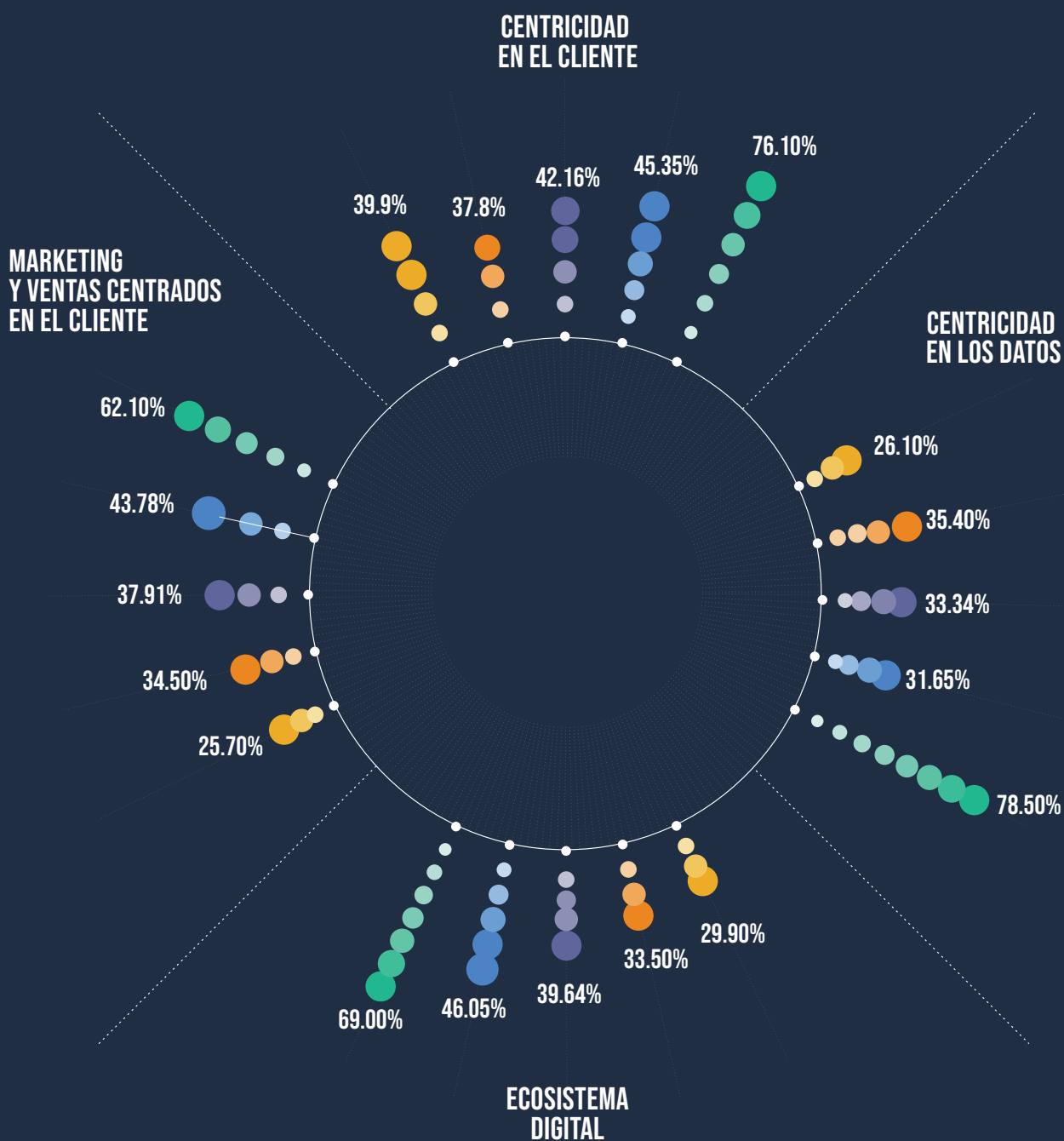
● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL



TOTAL DIMENSIONES

Dimensiones totales de empresa

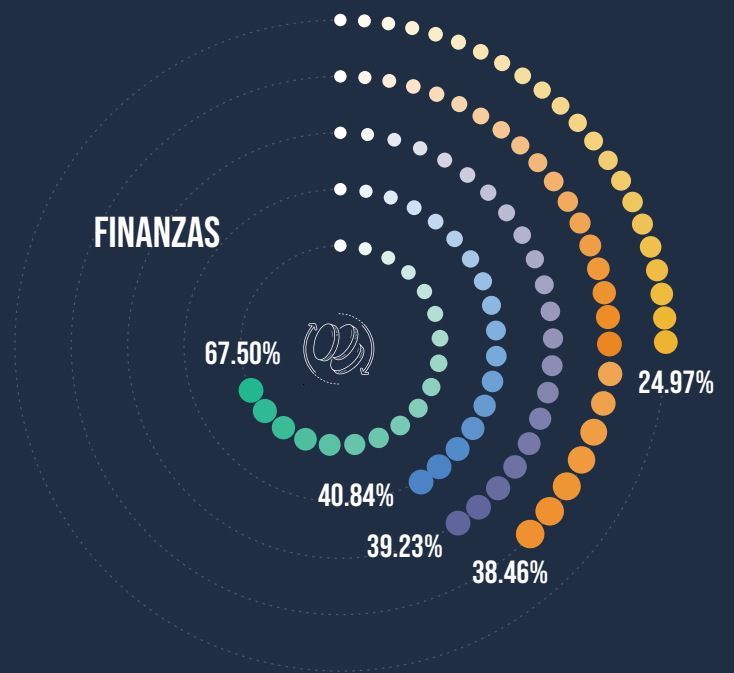
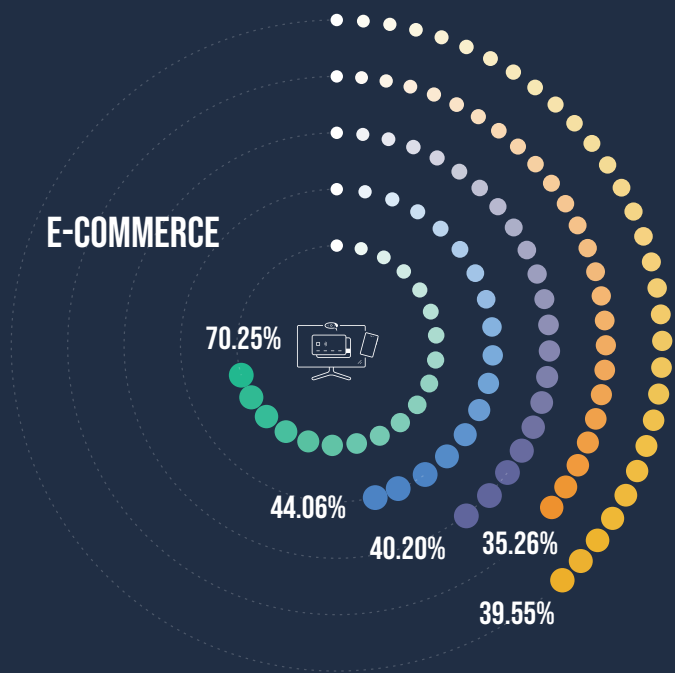
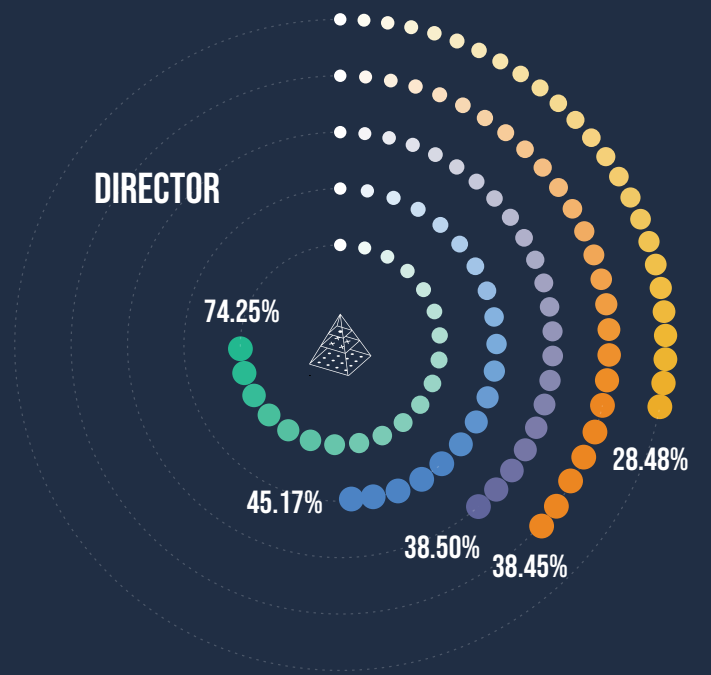
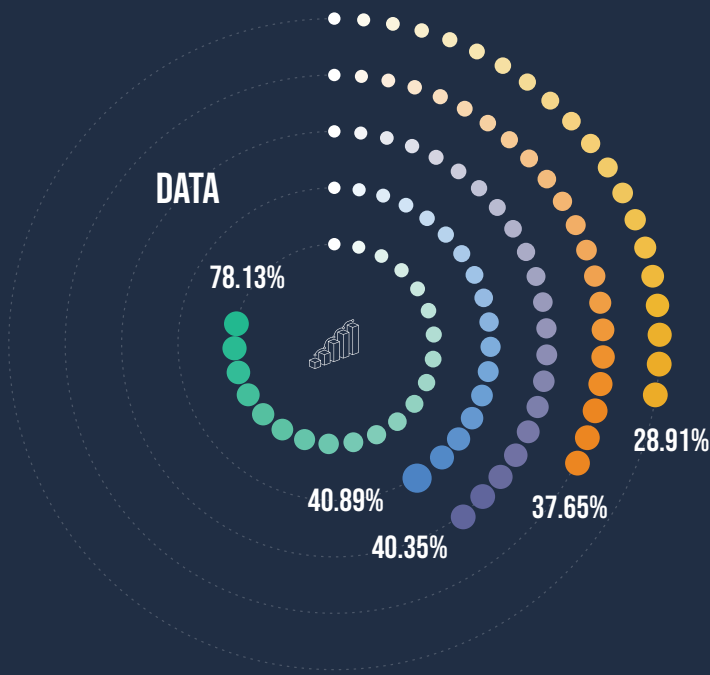
● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL



PROMEDIO ÁREAS

En porcentaje en México

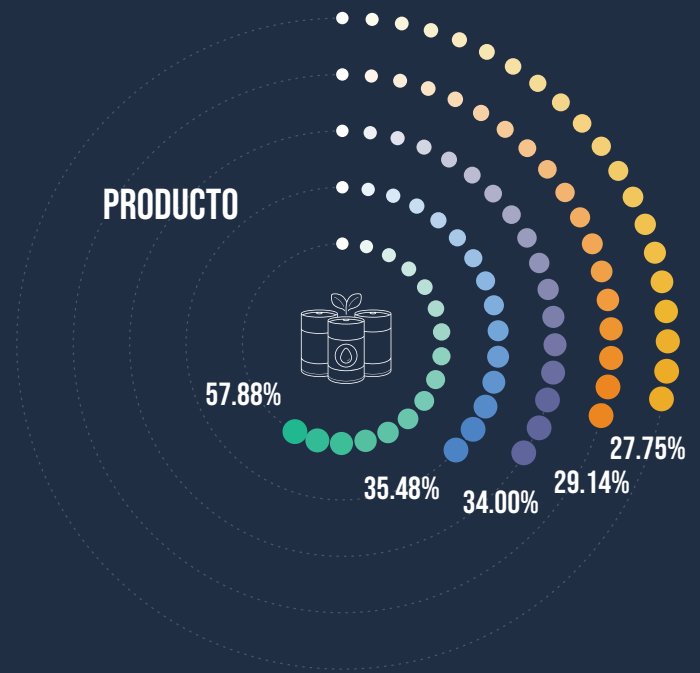
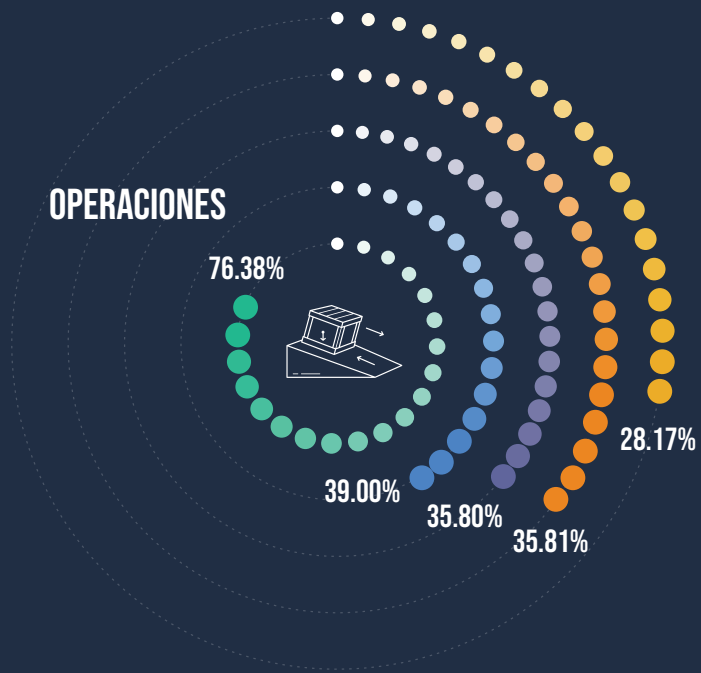
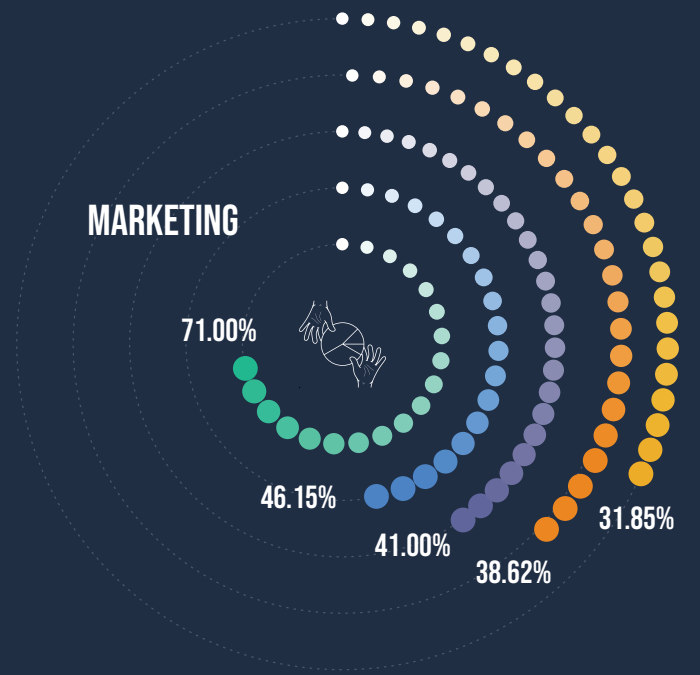
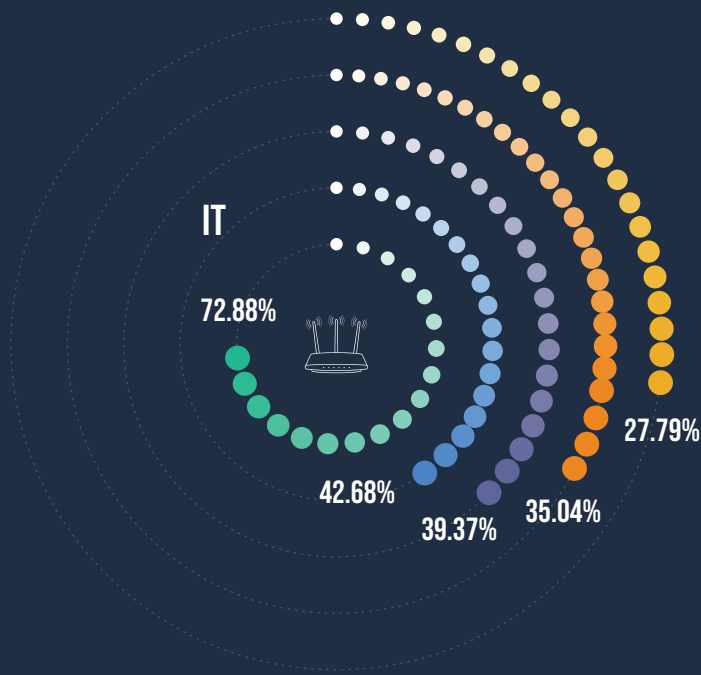
● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL



PROMEDIO ÁREAS

En porcentaje en México

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL



PROMEDIO ÁREAS

En porcentaje en México

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL

RRHH

67.50%



36.04%

36.00%

35.08%

29.50%

SUPPLY CHAIN

66.88%



45.45%

42.95%

26.95%

VENTAS

70.00%



43.04%

33.50%

33.29%

26.68%

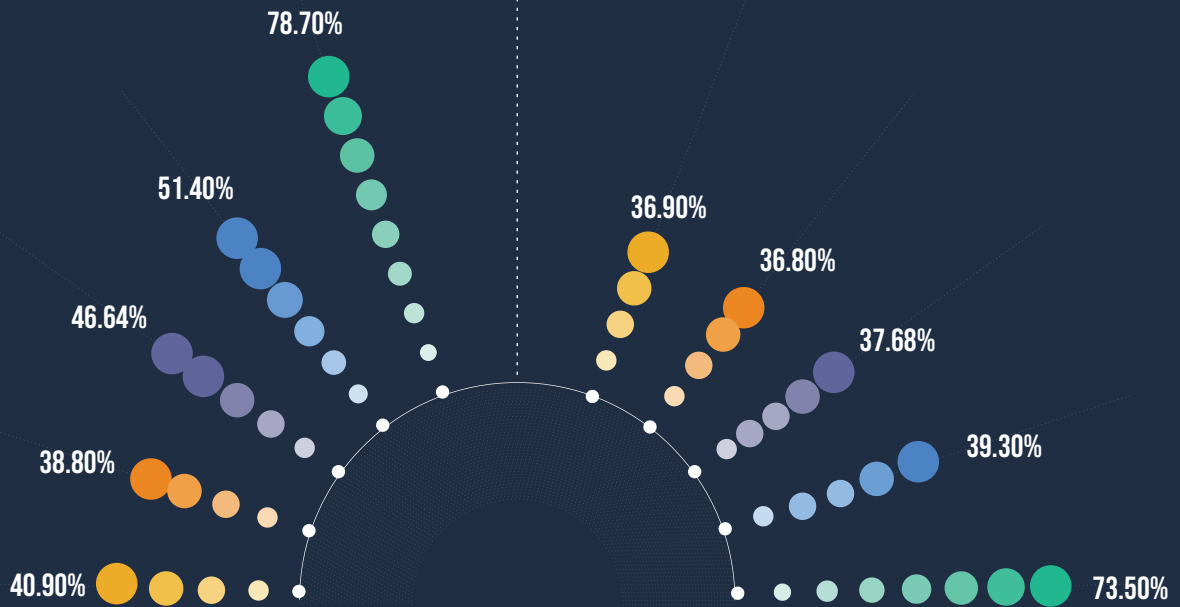
TOTAL CATEGORÍA

CENTRICIDAD EN EL CLIENTE

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL

CUSTOMER
EXPERIENCE
(CX)

CUSTOMER
RELATIONSHIP
MANAGEMENT
(CRM)

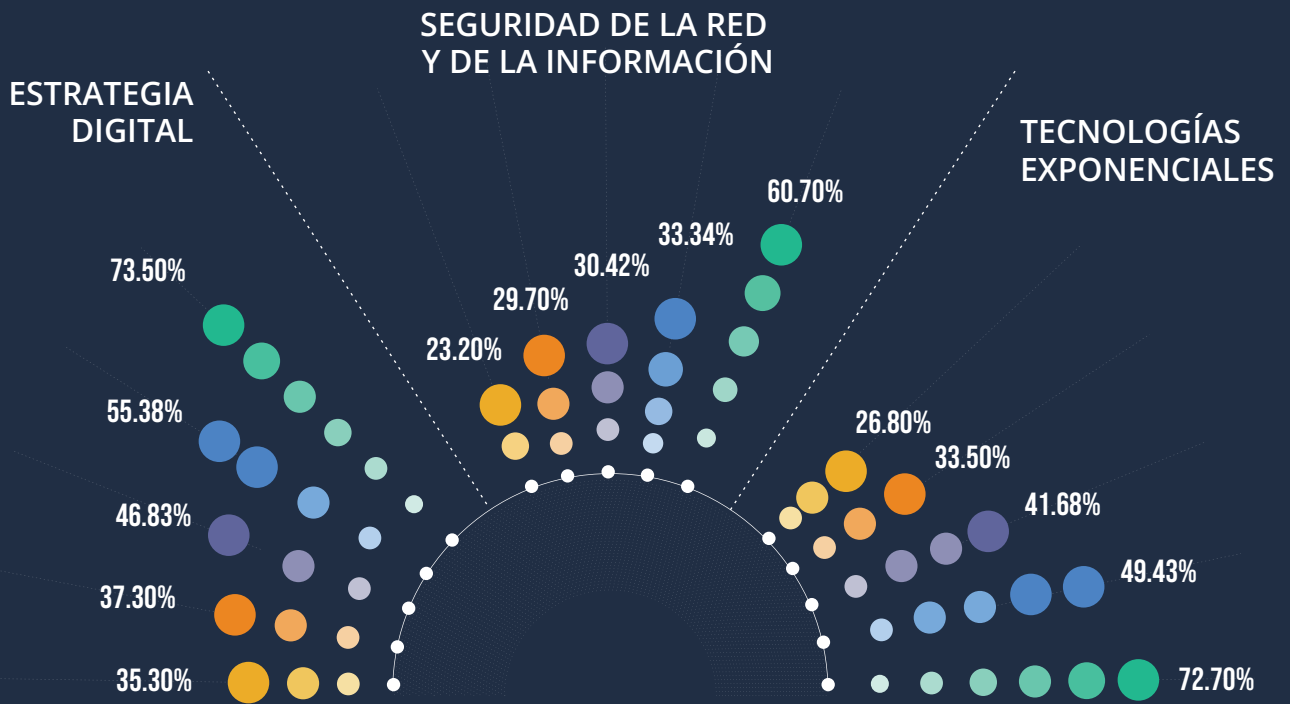


Promedio en Porcentaje en México

TOTAL CATEGORÍA

ECOSITEMA DIGITAL

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL



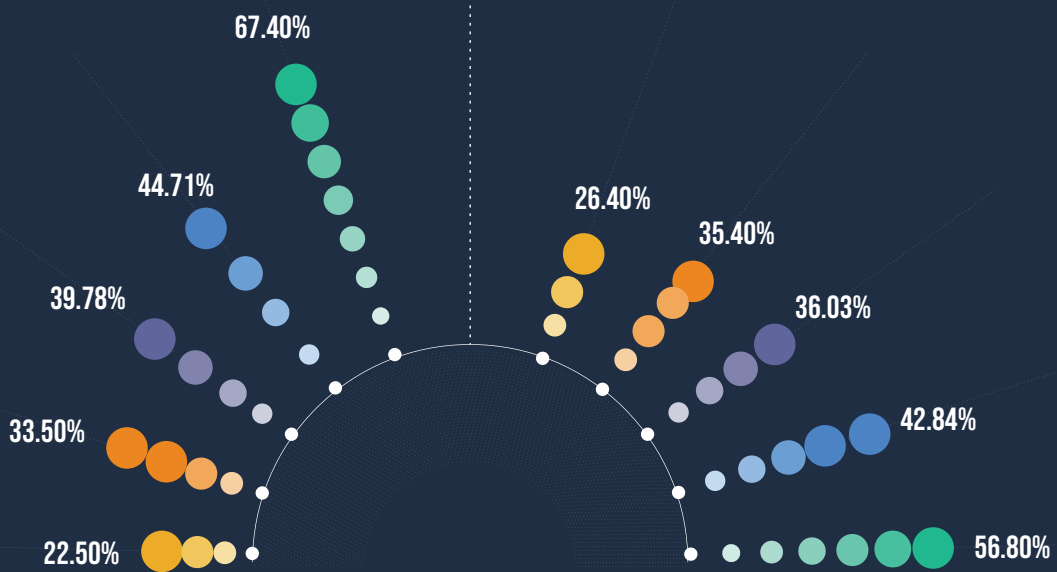
TOTAL CATEGORÍA

MARKETING Y VENTAS CENTRADOS EN EL CLIENTE

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL

ESTRATEGIA DE E-COMMERCE

ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL



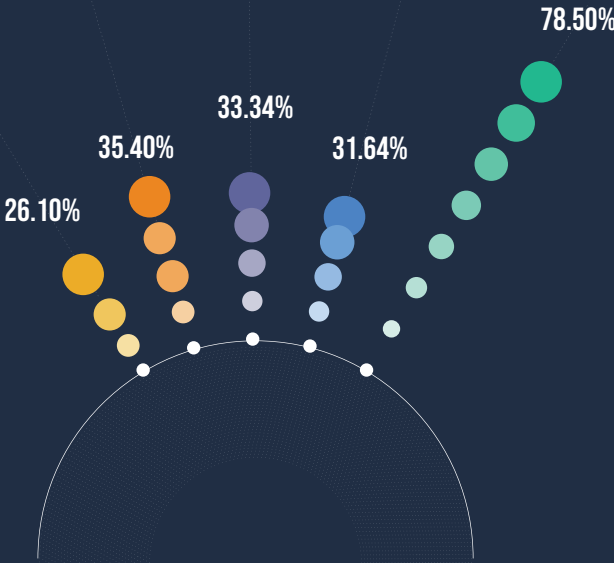
Promedio en Porcentaje en México

TOTAL CATEGORÍA

CENTRICIDAD EN LOS DATOS

● 2022 ● 2023 ● 2024 ● 2025 ● IDEAL

ESTRATEGIA DE DATOS



PARTE 03.

ENTREVIS- TADOS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2025

03

IMD ENTREVISTADOS

Juan Francisco Aguilar,

Director General en Dell Technologies México

Jorge Arce,

CEO en HSBC México

Antonio Arranz,

CEO en DHL Express México

Braulio Arsuaga Losada,

CEO en Grupo Presidente

Mónica Aspe,

CEO en AT&T México

Pierre-Claude Blaise,

CEO en la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)

Federico Bernaldo de Quirós,

CEO en Grupo Gigante

Emilio Cadena,

CEO en Prodensa

Octavio Camarena,

CEO en Kio

José Pablo Canal de Velasco,

Gerente en Desarrollo de Agencias en Amazon y
Profesor de Needed Education

Abelardo Conde,

CEO en GNC México

Carlos Cortés,

Director General en HP México

Luis Cosío,

Experto en Seguridad de la Inteligencia Artificial y
Profesor en Needed Education

Fausto Costa,

CEO en Nestlé México

Manuel Escobedo,

CEO en Grupo Peña Verde

Michelle Ferrari,

CEO en Great Place to Work® en México

Mónica Flores Barragán,

Presidente en ManpowerGroup LatAm

Angela Gómez Aiza,

Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera
Independiente

Sergio Gómez,

Director General de Consumer Health en Bayer México

Ignacio González,

CEO en HDI Seguros México

Bernardo González,

Director de Operaciones en KIO IT Services y Profesor de
Needed Education

Gerardo Grisi,

Director General Adjunto en Grupo Grisi

Jorge Litvin,

CEO en Safe-U y profesor de Needed Education

Israel Madiedo,

Director de Tecnología e Innovación en Izzi México y
Profesor de Needed Education

Caio Moreno,

Fundador de ChatAmigo y Grupo Copa, y Profesor de
Needed Education

Matías Núñez,

CEO en Openbank México

Rodrigo Pacheco,

Periodista de negocios y Titular del programa de radio
Imagen Empresarial

Gabriel Richaud,

CEO en IAB México

Frida Ruh,

Especialista en IA, Cofundadora de Wavy Node y
Profesora en Needed Education

Mauricio Schwartzman,

CEO en Mastercard México

Annette Sánchez,

Directora en Mercadotecnia Global de Negocios en
TikTok y profesora de Needed Education

Juan Solana,

Líder de Transformación de Negocios y Atención al
Cliente en EY LatAm

Vincent Speranza,

CEO en Endeavor México

Andrés Vázquez del Mercado,

Director de Innovación e Inteligencia Digital en América
Móvil

Thomas Yun,

Presidente de Samsung México

needed
Helping people thrive



EY

Shape the future
with confidence



AMERICAN CHAMBER
MEXICO

imd.