

IMD

.026 INFORME DE MADUREZ DIGITAL MÉXICO.

INFORME
MADUREZ
DIGITAL



INFORME DE MADUREZ DIGITAL MÉXICO 2026

UNA PRODUCCIÓN DE



EN COLABORACIÓN CON



RESUMEN EJECUTIVO

PRINCIPALES CONCLUSIONES:

México avanza con velocidad: El resultado del Índice de Madurez Digital promedio de 2026 es 47%, un avance de 6 puntos porcentuales frente al 41% en 2025, el mayor salto desde que se publica el informe.

El resultado actual sigue 22 puntos por debajo del nivel ideal de mercado (70%), lo que significa que las empresas mexicanas todavía operan en una etapa intermedia de transformación digital. Han incorporado habilidades, han ampliado la adopción tecnológica y han mejorado su ejecución, pero la madurez digital plena aún no se consolida.



Capacidades de infraestructura, canales digitales y ejecución comercial lideran el crecimiento.

El avance de 2026 no es uniforme; está concentrado en frentes específicos del estudio. A nivel de dimensiones, Ecosistema digital (50%, +8%) y Marketing y ventas centrados en el cliente (49%, +11%) lideran el crecimiento y consolidan capacidades de infraestructura, canales digitales y ejecución comercial. Centricidad en los datos, pese a seguir rezagada, registra el mayor crecimiento del año (+21%).

Digitalización comercial sostenida.

A nivel de líneas de conocimiento, Estrategia Digital (59%) y Tecnologías exponenciales (56%) se posicionan como las más maduras del estudio. Tecnologías exponenciales crece +13%, lo que confirma una puesta en uso real de IA, automatización y soluciones emergentes. Estrategia de e-commerce avanza +17%, mostrando una digitalización comercial sostenida.

La inversión en digital está aterrizando en capacidades organizacionales reales.

A nivel de áreas de trabajo, el avance en el último año es aún más marcado. Producto casi duplica su puntaje (+98%) y se convierte en la única área que supera el ideal de su grupo. RRHH crece +60%, Data +54%, IT +39%, Marketing +31% y Operaciones +31%. Es la evidencia más clara de que la inversión digital está aterrizando en capacidades organizacionales reales: en personas, procesos y ejecución de áreas clave, no únicamente en tecnología.

Principales gaps con el ideal.

La brecha más amplia está en Centricidad en los Datos: 40 puntos por debajo del ideal de 78%. La línea Estrategia de Datos mantiene la misma brecha de 40 puntos. Ambas confirman que el frente más estructural de la transformación digital sigue siendo el más débil del estudio. La segunda brecha más relevante es Customer Relationship Management

(CRM), con 34 puntos por debajo del ideal de 74%, y crece apenas +0,3% en 2026. Es la línea más estancada del estudio. Centricidad en el Cliente mantiene una brecha de 30 puntos frente al ideal de 76%, con un crecimiento de apenas +1%. Es decir, mientras el discurso customer-centric sigue presente en la conversación corporativa, las capacidades reales para diferenciarse a través del cliente no están avanzando. En el plano de áreas, Ventas queda 36 puntos por debajo de su ideal y retrocede -22% frente a 2025.

La convicción sobre la importancia de adoptar IA es general, la curva de adopción es desigual.

El debate sobre si incorporar la IA ya fue saldado. El despliegue es más extendido que el año pasado y está entrando en una etapa en la predominan el uso básico con el uso experimental. Las organizaciones lograron mejoras puntuales, fragmentadas, casos pequeños que funcionan, pero que no generan una transformación de fondo. Algunas empresas han empezado a cambiar el enfoque: en lugar de tener decenas casos de uso chicos, empiezan a buscar dos o tres grandes casos donde la IA realmente sea un punto de inflexión, trabajando en dos frentes: con rigor y foco en la productividad un lado y, por el otro, todavía en modo prueba, error y descubrimiento. En las más avanzadas hay proyectos en marcha para incorporar IA en algunos procesos centrales, pero aún no han sido implementados a escala.



/ LAS MÁS AVANZADAS COMPARTEN CUATRO CONDICIONES:

.01

**Primero, una historia
larga de inversión en
datos.**

Las organizaciones más maduras actualmente están en un proceso de limpieza de la data y creación de un gobierno de datos para que todas las iniciativas que están haciendo con IA tengan un impacto más preciso; estos equipos de datos han ido evolucionando en su forma de trabajo hacia un pensamiento y rol más consultivo: hoy, centralizan la información, detectan necesidades para el negocio, desarrollan soluciones con IA y acompañan al negocio en la implementación de dichas soluciones.

.02

**Segundo, claridad sobre
el caso de uso antes de
elegir la herramienta.**

Las organizaciones más maduras no adoptan tecnología por la etiqueta de IA sino porque identificaron una necesidad concreta con impacto financiero medible (ingresos o ahorros) y evaluaron si la IA es la mejor solución para esa necesidad específica.

.03

**Tercero, gobernanza
temprana.**

Las organizaciones más avanzadas no construyeron su marco de gobernanza después de encontrar problemas: lo construyeron como condición previa de la implementación y escalamiento.

.04

Cuarto, liderazgo involucrado estratégicamente.

En las organizaciones más maduras el Chief Executive Officer (CEO) y el equipo directivo no delegaron completamente las decisiones de IA al área de tecnología. Entienden suficiente para co-decidir, para hacer las preguntas correctas a sus equipos técnicos y para alinear la agenda de IA con la agenda de negocio. Ese involucramiento directivo es el que permite que los proyectos superen la barrera del piloto y lleguen a escalar.

La dimensión cultural es el freno más subestimado y el habilitador más crítico.

La cultura y la gestión del cambio, temas centrales en la agenda de la transformación digital, se vuelven más críticos en la era de la IA. Todas las organizaciones consultadas que avanzan con mayor velocidad comparten una característica que no es tecnológica. Se trata de líderes que usan personalmente las herramientas que recomiendan a sus equipos, gestionan la incertidumbre con presencia directa en lugar de con comunicados corporativos, y distinguen con claridad entre quienes necesitan capacitación y quienes simplemente no quieren adaptarse. La resistencia cultural no desaparece con demostraciones de las capacidades de la IA: requiere un proceso sostenido de acompañamiento, legitimidad construida desde el liderazgo y tolerancia organizacional al error como parte del aprendizaje. Las empresas que tratan la IA como un proyecto puntual de IT suelen quedarse cortas; las que la entienden como una capacidad organizacional en evolución continua son las que logran sostener su relevancia.

Los agentes de IA pasaron de promesa a realidad.

Pero la adopción no es uniforme y menos aún los resultados. En 12 meses, los agentes de IA pasaron de ser una tecnología lejana a iniciativas y proyectos reales. Sin embargo, su integración es pronunciadamente desigual en los distintos tipos de empresas. Uno de los entrevistados introduce una metáfora que resulta muy útil como marco de gestión: los agentes como “e-empleados”. Este marco tiene consecuencias prácticas. Primero, implica que seleccionar un agente requiere el mismo criterio que contratar a una persona: entender qué necesita hacer, qué capacidades requiere y qué plataforma es la más adecuada para ese perfil. Segundo, implica que los agentes se gestionan, no solo se implementan. Y tercero, cambia la relación cultural que los equipos tienen con estas herramientas, “convivir con ellos, verlos como compañeros y colegas.

En las nativas digitales y scale-ups el uso es extendido. En los corporativos, la experiencia dejó en cla-

ro que la implementación de los agentes demandó más esfuerzo, ajustes y supervisión que lo esperado inicialmente. En estas organizaciones, la mayoría de los agentes opera en modo parcial y supervisado; resuelven partes de un proceso, no el workflow completo de punta a punta. El espectro de uso es muy amplio: mientras algunas no lo han adoptado todavía, otras tienen implementados cientos de agentes en distintas áreas de la organización tales como Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo, Data. Pero incluso ahí, cada agente resuelve una tarea específica, no un proceso integral. El verdadero potencial de los agentes está en el workflow completo y aún son muy escasos los ejemplos de automatización agéntica de un workflow completo en las empresas consultadas. De cara a los próximos 12 meses, el panorama cambia y las condiciones están dadas para que el 2026 sí sea el año agéntico. Por un lado, debido a los desarrollos tecnológicos más recientes (que tuvieron lugar desde septiembre de 2025 y en el primer trimestre del 2026). Pero también porque las empresas que experimentaron con ellos planean implementar agentes de manera más enfocada, rigurosa y orientada a resultados.

Cuatro factores que explican la dificultad en la integración de agentes.

El primero es que la mayoría de los sistemas empresariales fueron diseñados para humanos: tienen usuarios, contraseñas y flujos que dificultan la operación autónoma de agentes. **El segundo es la falta de integración vía Application Programming Interfaces (APIs).** Para automatizar procesos de punta a punta, los sistemas deben estar conectados y permitir interacción directa con agentes, algo todavía poco extendido.

El tercero es la seguridad y la confianza. Más que un problema técnico, el desafío es institucional: las organizaciones aún dudan en delegar compras, trámites o decisiones a una IA. Faltan estándares, protocolos y marcos claros para habilitar esa confianza. **El cuarto son las restricciones regulatorias y los procesos de verificación de identidad.** Bancos, organismos y otras instituciones siguen operando bajo reglas pensadas para personas, no para agentes virtuales.

El aumento de productividad es evidente y, en muchos casos, medible. El Return on Investment (ROI) es el problema no resuelto en la mayoría de las organizaciones.

La productividad mejora de manera demostrable en la mayoría de los casos documentados: reducciones de entre el 40% y el 80% en tiempos de proceso, duplicación de capacidad operativa con el mismo equipo, compresión de semanas a minutos en procesos críticos. Pero convertir esa productividad en impacto financiero trazable sigue siendo el desafío central. Los casos donde el ROI es medible son la excepción y comparten una característica: el impacto financiero es directo, aislable y tenía una referencia documentada antes de la implementación.

Algunos ejemplos son los modelos de crédito y fraude, procesos de desarrollo de software y proyectos industriales.

Las organizaciones más avanzadas ya están desarrollando metodologías concretas para cerrar la brecha entre productividad y ROI: consolidación de ahorros difusos en equivalentes de posiciones completas y business cases con métricas definidas.

El roadmap de adopción.

1. La primera etapa es la productividad individual. Las organizaciones comienzan incorporando copilotos y asistentes para tareas cotidianas como redactar correos, resumir documentos, preparar presentaciones o generar reportes. Es la etapa más accesible y de menor transformación organizacional. Las mejoras de eficiencia son reales, pero difíciles de traducir directamente en métricas financieras. Aquí, lo central es que la dirección comprenda el potencial y los riesgos de la IA para definir lineamientos claros.

2. La segunda etapa es la automatización de procesos específicos, como chatbots de atención al cliente, agentes internos de RR.HH., análisis de llamadas o filtrado de currículums. El impacto empieza a ser medible y aparecen los primeros pilo-



tos con métricas definidas. En esta fase, el desafío principal es dotar al middle management de herramientas, procesos y estrategia para implementar iniciativas de IA.

3. La tercera etapa implica integrar la IA en procesos core del negocio: modelos predictivos de crédito y fraude, pricing dinámico, optimización de supply chain o mantenimiento predictivo. El potencial transformador es mucho mayor, pero también aumentan la complejidad, los costos y las exigencias técnicas y de calidad de datos. Esta etapa suele apoyarse en equipos especializados de datos e IA que priorizan iniciativas y acompañan al negocio en su adopción.

4. La cuarta etapa, todavía emergente, es la automatización agéntica de workflows completos: procesos de punta a punta operados por IA con mínima intervención humana. Aún no hay casos extendidos, pero las organizaciones más avanzadas ya la ven como el próximo paso natural. Se trata de casos de uso muy especializados, donde es necesario haber revisado toda la integración a los sistemas actuales de la empresa.

El negocio crece más rápido que la plantilla laboral. Este fenómeno ya

ocurre en las scale-ups y está en las proyecciones de grandes empresas.

Por el lado de las scale-ups, los casos consultados duplicaron ingresos en el último año con la misma plantilla o con la mitad del crecimiento de personal. Este suceso empieza a manifestarse en las grandes empresas que planean duplicar ingresos con el mismo personal en los próximos cinco años.

El impacto en el empleo no sigue un patrón único. Coexisten simultáneamente varios modelos de los cuales tres son predominantes.

Amplificación: hacer más con lo mismo. En algunas organizaciones, la IA potencia la capacidad del equipo existente sin cambiar la plantilla. Las mismas personas hacen más trabajo, de mayor calidad, en menos tiempo. Reubicación: la IA asume las tareas más repetitivas y de menor valor agregado, liberando a las personas para roles de mayor complejidad y mayor contribución estratégica. Reducción: menos personas para el mismo o mayor output. En este modelo, la eficiencia ganada con IA se traduce directamente en reducción de plantilla.

Los perfiles junior son los más vulnerables: datos globales y proyecciones locales.

El impacto más inmediato y más concreto de la adopción de IA en las organizaciones está en los jóvenes que ingresan al mercado laboral. En Estados Unidos (EE.UU), estudios del impacto en el trabajo encontraron evidencias que sugieren que la contratación de trabajadores más jóvenes se ha desacelerado en las ocupaciones más expuestas a la IA (8). Este fenómeno aún no se hace visible en México aunque es uno de los temas que preocupan a los líderes. Varios CEOs explican que la IA todavía no puede reemplazar el criterio de un analista con diez años de experiencia, pero sí puede hacer gran parte del trabajo inicial que hacen los juniors. El problema sistémico es que el criterio experto se construye haciendo trabajo inicial. Si ese trabajo desaparece o se contrae significativamente, la cuestión sobre cómo se forman los expertos y el talento del futuro se vuelve crítica. La pregunta que los líderes es-

tán haciéndose no es si sus organizaciones serán afectadas. Es cómo pueden gestionar esa transformación de manera que capture el valor de la IA sin destruir las capacidades humanas que hacen posible que generarlo y sostenerlo. Esa pregunta tiene respuesta organizacional, cultural y, en última instancia, humana.

Las áreas más protegidas en el corto plazo son aquellas donde la relación humana, la gestión física o la complejidad interpersonal siguen siendo centrales.

La fuerza de ventas en ciclos complejos es una de las más resistentes a la sustitución: la IA puede asistir, pero no reemplazar la confianza, el entendimiento profundo del cliente ni la capacidad de navegar dinámicas organizacionales. También mantienen ventaja las operaciones vinculadas al mundo físico, donde las variabilidades y excepciones dificultan la automatización total. Lo mismo ocurre con roles de alta complejidad interpersonal (como liderazgo, gestión del cambio, negociación y desarrollo de talento), donde la IA puede apoyar el análisis y la preparación, pero la ejecución sigue requiriendo empatía, presencia y criterio humano.

Las áreas más afectadas hoy son el call center y la atención al cliente básica, el desarrollo de software, el reclutamiento operativo y el back office financiero y administrativo.

En atención al cliente, muchas organizaciones avanzan hacia modelos híbridos en los que la IA resuelve interacciones iniciales y casos estándar, mientras los humanos se enfocan en situaciones más complejas, reduciendo así el volumen de trabajo humano. En desarrollo de software, el mayor impacto se concentra en tareas repetitivas de codificación. En RR.HH, la automatización ya alcanza procesos operativos como filtrado de currículums o coordinación de entrevistas. Por su parte, en el back office financiero y administrativo, tareas como conciliaciones bancarias, generación de reportes, procesamiento de facturas y verificación de datos pueden ejecutarse hoy con alta precisión mediante IA.



LAS CUATRO CAPACIDADES HUMANAS QUE SE VUELVEN INDELEGABLES:

El pensamiento crítico aplicado a la IA:

la capacidad de cuestionar, validar y contextualizar sus outputs. Los modelos pueden producir resultados convincentes, pero también cometer errores, reproducir sesgos o fallar fuera de contexto. La ventaja está en saber cuándo confiar en la IA y cuándo verificarla.

La dirección estratégica.

La IA puede optimizar dentro de objetivos definidos, pero no decidir qué problemas vale la pena resolver ni qué visión debe orientar a la organización. Definir prioridades y sentido sigue siendo una función humana.

La capacidad de construir relaciones de confianza genuina.

En ventas complejas, liderazgo, negociación o gestión de equipos, la presencia humana continúa siendo central e irremplazable.

El juicio ético y la responsabilidad.

Aunque la IA pueda recomendar decisiones eficientes desde el punto de vista técnico, la responsabilidad sobre sus consecuencias no puede delegarse. Evaluar impactos humanos, valores y criterios de justicia sigue requiriendo intervención humana activa.



Los perfiles más buscados.

El cambio en los perfiles demandados pasa por encontrar perfiles híbridos: personas con suficiente comprensión técnica para entender qué puede hacer la IA y suficiente visión de negocio para identificar dónde genera valor. Son, al mismo tiempo, los más escasos y los más buscados. Esta demanda ya empieza a reflejarse en posiciones de liderazgo. En búsquedas de C-suite, la experiencia en IA representa entre un 5% y un 10% de los criterios de evaluación, con foco en proyectos liderados y nivel de integración impulsado. A medida que la IA se convierta en una responsabilidad directiva y no solo técnica, ese peso seguirá creciendo.

La gobernanza dejó de ser una recomendación para convertirse en un diferenciador competitivo.

Las organizaciones con marcos de gobernanza claros avanzan más rápido y con mayor coherencia que las que no los tienen. Cuando las personas saben qué herramientas pueden usar, con qué datos y bajo qué condiciones, adoptan con mayor naturalidad y menor resistencia. En un extremo del espectro están las organizaciones con estructuras formales y maduras, con varias capas de gobernanza que operan simultáneamente y comités de gobernanza de IA. En el otro, las organizaciones donde la gobernanza es informal y prima la responsabilidad individual y el comportamiento ético de cada uno en el manejo de la información; sus políticas de uso de IA se reducen a recomendaciones generales sobre qué herramientas usar y cómo proteger la información, sin estructuras formales de supervisión o aprobación. La diferencia radica en la claridad sobre quién decide qué, con qué criterios y con qué mecanismos de supervisión.

La tensión entre innovación y seguridad.

Hay una tensión entre la necesidad de moverse rápido para no perder competitividad y la obligación de actuar con cuidado para no generar riesgos inaceptables. Una gobernanza demasiado rígida, con muchos niveles de supervisión y aprobación puede enlentecer y frenar la experimentación y adopción,

por ende, redundar en pérdida de agilidad. Demasiada flexibilidad, por otro lado, podría generar riesgos de seguridad. La resolución que surge de las entrevistas, sin que nadie la formule perfectamente, es una gobernanza que define marcos y límites claros pero da libertad dentro de esos marcos: reglas claras sobre qué herramientas se pueden usar y qué datos se pueden compartir, validación global que genera confianza y facilita la integración en lugar de frenarla, y asignación de herramientas según el rol de cada persona. Esa estructura elimina la incertidumbre que lleva a las personas a no usar las herramientas por miedo a cometer un error.

Tres modelos de gobernanza de la IA predominantes.

El modelo centralizado concentra la capacidad y la toma de decisiones en una única función, como un Chief Data and AI Officer. Su principal ventaja es la coherencia: permite definir estándares comunes y escalar soluciones de forma ordenada. Su principal riesgo es convertirse en un cuello de botella que ralentice la adopción. El modelo de comité compartido toma las decisiones entre áreas como IT, negocio, legal y compliance. Esto asegura una mirada más integral sobre riesgos y oportunidades, pero reduce la velocidad porque requiere consensos entre múltiples actores. El modelo distribuido permite que cada área implemente IA dentro de lineamientos generales. Su fortaleza es la agilidad y la capacidad de experimentar rápidamente. Su debilidad es la fragmentación: sin coordinación, las áreas tienden a duplicar esfuerzos y dificultar el escalamiento de aprendizajes y soluciones.

La ciberseguridad dejó de ser un tema técnico.

Los agentes que ejecutan de manera autónoma introducen una categoría de riesgo nueva, la de sistemas que asumen permisos que no les fueron concedidos, que las defensas tradicionales no contemplan. La certificación en marcos como ISO 42001 está emergiendo como señal comercial: en un mercado donde la confianza es un activo, demostrar cómo se protegen los datos de terceros deja de ser una buena práctica interna para convertirse en condición de entrada a ciertos mercados.

Las cuatro políticas de seguridad más críticas.

La primera es contar con políticas claras sobre qué herramientas de IA están aprobadas, qué información pueden procesar y bajo qué condiciones. Estas reglas deben comunicarse activamente, no quedar ocultas en documentos internos. La segunda es la capacitación específica por rol. Los riesgos cambian según el área: finanzas enfrenta amenazas de fraude, legal riesgos de confidencialidad y RR.HH. desafíos vinculados a privacidad de datos. La tercera es definir límites explícitos para los agentes: a qué sistemas acceden, qué acciones pueden ejecutar y en qué situaciones deben escalar a supervisión humana. La cuarta es el monitoreo continuo. Los modelos pueden cambiar su comportamiento cuando los proveedores actualizan sus sistemas, por lo que las organizaciones necesitan supervisar sus outputs para detectar desvíos antes de que generen problemas.

De la desilusión productiva a la exigencia de métricas, datos globales:

El reporte global de S&P muestra una tendencia clara: el 42% de las empresas abandonó la mayoría de sus iniciativas de IA en 2025, frente al 17% en 2024 (4). A la vez, un análisis de Rand Corporation señala que los proyectos de IA fracasan al doble de la tasa de los proyectos tradicionales de IT y que más del 80% nunca alcanza una etapa de producción significativa (5). El patrón se repite: rápida implementación, pero resultados limitados. En muchos casos, la presión por “no quedarse afuera” aceleró pilotos, contrataciones y despliegues sin una estrategia clara ni retornos concretos. A esto se sumó un problema crítico de gobernanza: la falta de sponsors claros (board, CEO o dueños) y de equipos multidisciplinarios que alinean estrategia, políticas y prioridades. Muchos proyectos nacieron aislados en áreas técnicas, generando fricciones y problemas de coordinación al escalar. En 2026 el clima cambió: crece el escepticismo, la exigencia de métricas y el foco en el ROI. Las organizaciones ya no se preguntan solo qué puede hacer la IA, sino qué valor concreto genera.

México acumula un rezago estructural de tres a cinco años.

México está entre tres y cinco años detrás de los mercados líderes en adopción real de IA.

Con causas estructurales identificables:

- Infraestructura de data centers no preparada para cargas de trabajo de IA.
- Sector público prácticamente ausente de la transformación.
- Presupuesto IT destinado a IA del 2% al 10% versus el 20% al 30% de EE.UU.
- Un tejido empresarial compuesto en un 99% por pymes sobre las que no hay datos confiables de integración. El segmento enterprise sí está acelerando y la brecha con sus pares internacionales se achicó levemente este último año.

La oportunidad que el rezago ofrece es real: el camino ya fue recorrido por otros mercados, los errores



ya fueron cometidos y las mejores prácticas están documentadas. México puede recorrer ese camino con mayor velocidad que los mercados pioneros, si decide hacerlo con la urgencia que el momento requiere. La ventana no es eterna: cada mes de inacción amplía una deuda de aprendizaje que la inversión sola no alcanza a cerrar; necesita tiempo de práctica.

Cómo diferenciarse cuando la inteligencia esté al alcance de todos.

Cuando cualquier organización pueda analizar, generar y ejecutar a una escala antes reservada para los más grandes, la inteligencia dejará de ser el diferenciador. **Lo que seguirá siendo escaso y valioso son los datos propios acumulados a lo largo del tiempo, las relaciones de confianza construidas con historia y consistencia, la capacidad de orquestar personas y agentes con criterio hacia objetivos que requieren juicio humano, y la velocidad de aprendizaje organizacional como ventaja competitiva sostenible.** Las organizaciones que están construyendo esas cuatro condiciones hoy, aunque sus resultados no sean todavía completamente visibles, están posicionándose para el momento en que la tecnología se vuelva un commodity. Las que solo están adoptando herramientas sin construir esas condiciones descubrirán que la ventaja que buscaban era temporal.

El tema de riesgo desplazó al tema de ética en la agenda:

En 2025 se hablaba mucho de ética en el uso de IA. Hoy, ese tema casi no aparece. Lo que domina la conversación es el riesgo, especialmente la ciberseguridad, que ya es un tema de consejo de administración. El aprendizaje implícito es que la preocupación evolucionó de lo filosófico a lo operativo y regulatorio.

Las decisiones más difíciles en el próximo período y que todavía no tienen respuestas claras. Las entrevistas a los CEOs se encuentran frente a cuatro encrucijadas:

1. Costos ciertos versus retornos inciertos. Es el desafío financiero central y el que más pesa en la toma de decisiones de los CEOs. Los costos de implementación son concretos e inmediatos. Los retornos son estimados y de largo plazo. Eso convierte muchas decisiones de adopción en actos de fe direccionalmente correctos pero difíciles de justificar con precisión ante un directorio o inversores.

2. Acelerar versus moderar el ritmo de integración. Por un lado, hay presión por mantenerse competitivo y mostrar resultados ya. Pero al mismo tiempo hay presión en sentido contrario: no avanzar demasiado rápido por los riesgos de seguridad, la incertidumbre sobre los datos y la ansiedad que genera en los equipos. No hay una respuesta correcta universal. La velocidad óptima depende del sector, la regulación, la madurez de los datos y la cultura de cada organización.

3. La encrucijada del talento: cómo gestionar la transición del talento existente hacia los perfiles que la organización necesita sin destruir las capacidades que todavía son valiosas y sin perder a las personas que tienen el conocimiento de negocio que hace posible que cualquier implementación de IA funcione de manera relevante.

4. Hasta dónde delegar ejecución a sistemas autónomos y dónde mantener supervisión humana. Esta decisión es estratégica y ética, trazarla requiere conversaciones que van más allá de las capacidades del sistema para adentrarse en el terreno de los valores y la responsabilidad organizacional. Ninguna de estas encrucijadas tiene una respuesta correcta universal. Todas requieren criterio situacional, honestidad sobre las condiciones específicas de cada organización y disposición a revisar las decisiones tomadas a medida que el contexto evoluciona. Esa combinación de criterio, honestidad y flexibilidad es, en última instancia, lo que distingue el liderazgo efectivo en este momento del que simplemente reacciona a las presiones del momento.

IQ DIGITAL MEXICO.



INFORME
MADUREZ
DIGITAL

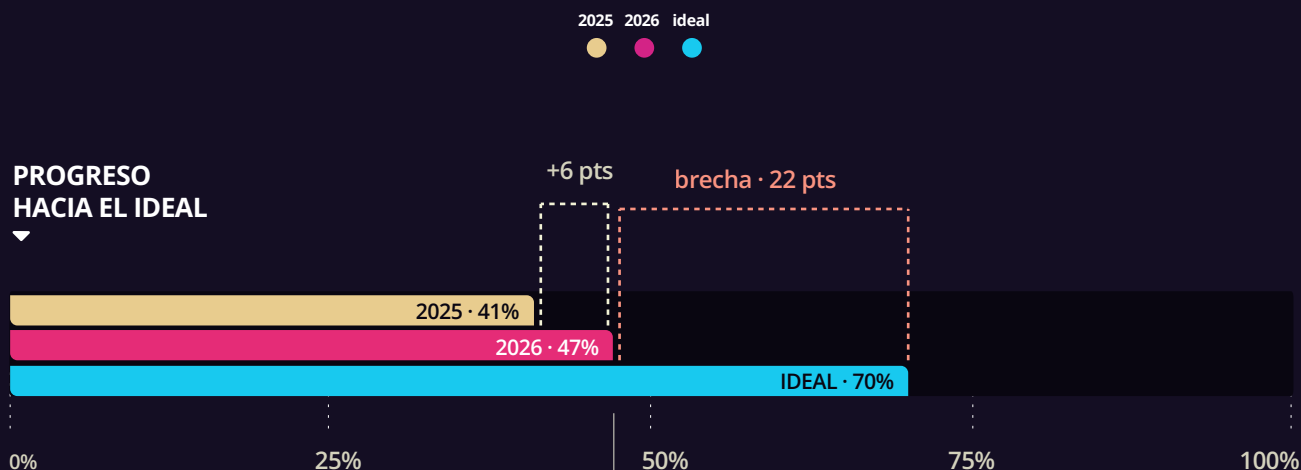
Las áreas miden qué tan digital es un equipo (sus herramientas, sus procesos, su talento). Las dimensiones miden qué tan integrada está esa capacidad en toda la organización (su gobernanza, su uso estratégico) su adopción transversal. El equipo de Data madura rápido; la organización todavía no decide con datos. Existe capacidad técnica concentrada, pero no está difundida.

El reto de 2026 no es construir equipos digitales sino conectar lo que estos equipos saben con el resto del negocio.

Que Data aparezca como área madura (63%) y Estrategia de datos como dimensión rezagada (38%) no es contradicción: **es la diferencia entre medir un equipo y medir una capacidad transversal.**

EVOLUCIÓN 2025 - 2026

RESULTADO GENERAL



RESULTADO IMD MÉXICO 2026

47%

COMPARATIVO

Resultado 2025 41%

Resultado 2026 47%

Variación 2025 → 2026 ↑ + 6 pts

Ideal de referencia 70%

Brecha vs ideal - 22 pts

México vive su mayor salto digital de la serie, pero confirma que entra en aceleración, no en consolidación.

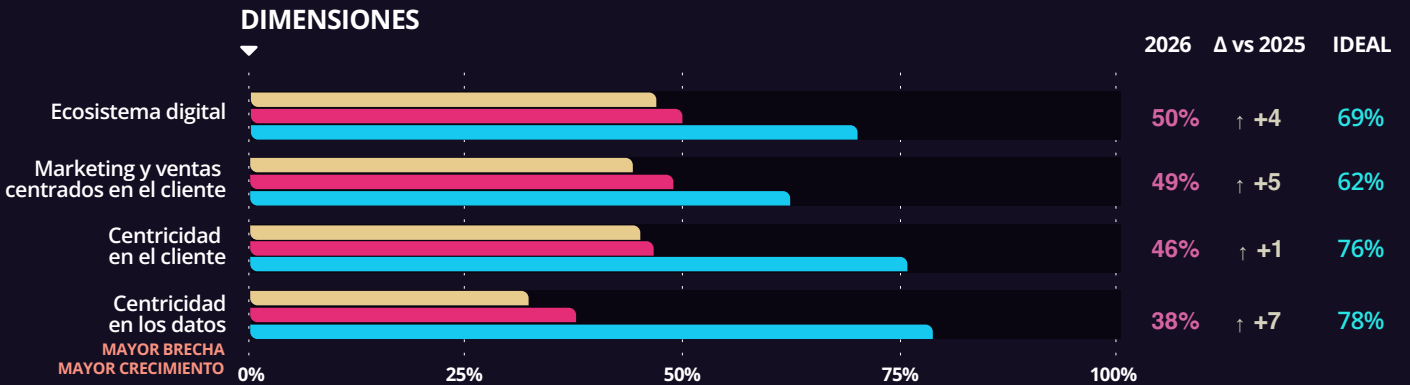
Evidencia: 47% en 2026 vs 41% en 2025 (+6 pts). Brecha de -22 pts frente al ideal de 70%.

Lectura de mercado: La inversión digital empieza a aterrizar en capacidades reales, pero la madurez plena sigue lejos. La conversación deja de ser cuánto se invirtió y pasa a ser qué calidad de madurez está produciendo esa inversión.

EVOLUCIÓN 2025 - 2026

RESULTADO POR DIMENSIONES

2025 2026 ideal



Madurez de dos velocidades: lo visible y operativo acelera, lo estructural se estanca.

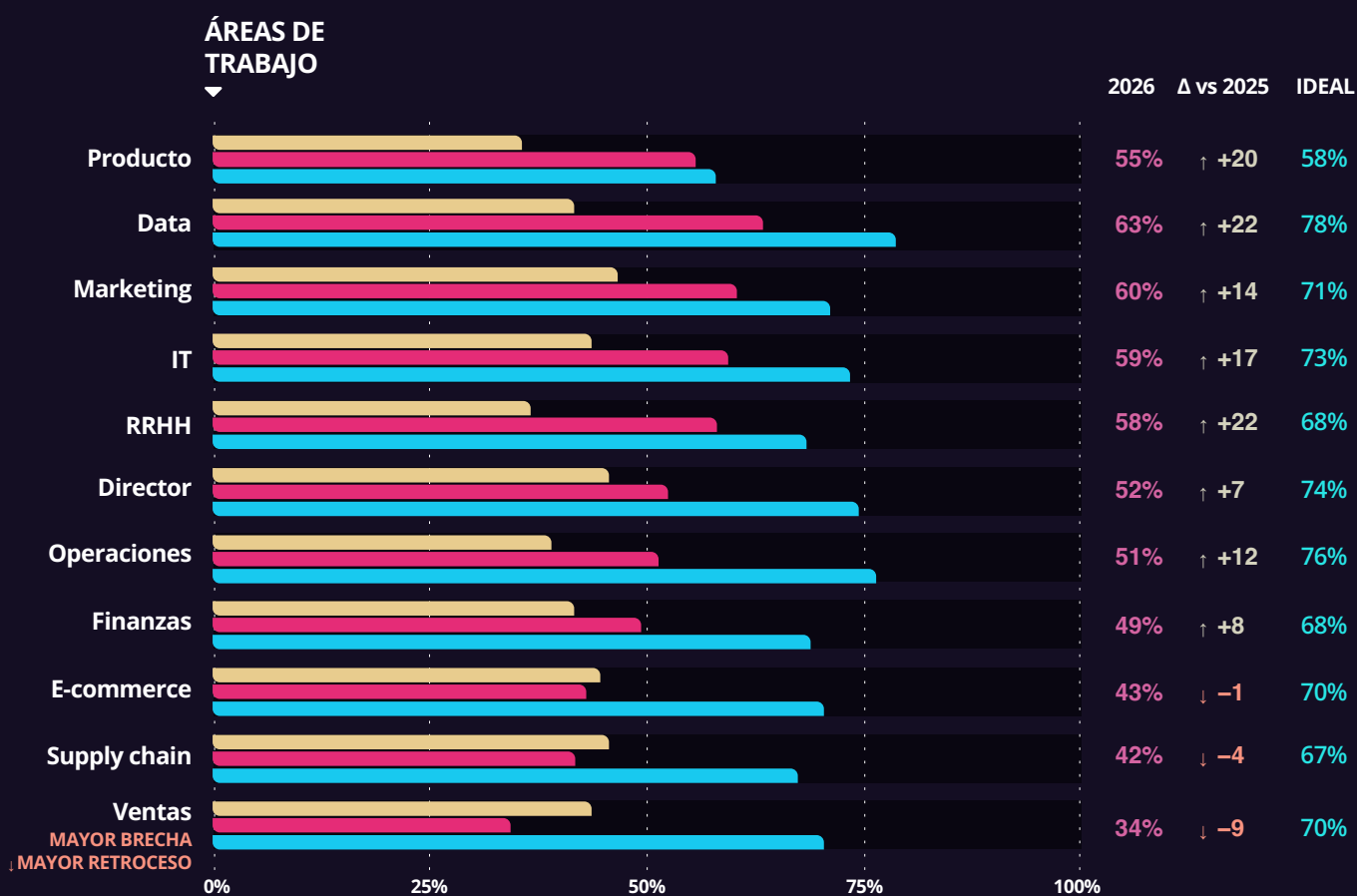
Evidencia: Ecosistema digital 50% (+4) y Marketing y ventas 49% (+5) lideran. Centricidad en el cliente 46% (+1) prácticamente plana. Centricidad en datos 38% (+7), más rezagada y con la mayor brecha (-40 pts).

Lectura de mercado: El mercado avanza donde el ROI es inmediato y se atasca en los fundamentos —cliente y datos— que sostienen la transformación. Ese desbalance es el techo real del crecimiento futuro.

EVOLUCIÓN 2025 - 2026

RESULTADO POR ÁREA DE TRABAJO

2025 2026 ideal



México digitaliza primero su frente de marketing y tecnología, deja al final lo que conecta cliente y negocio.

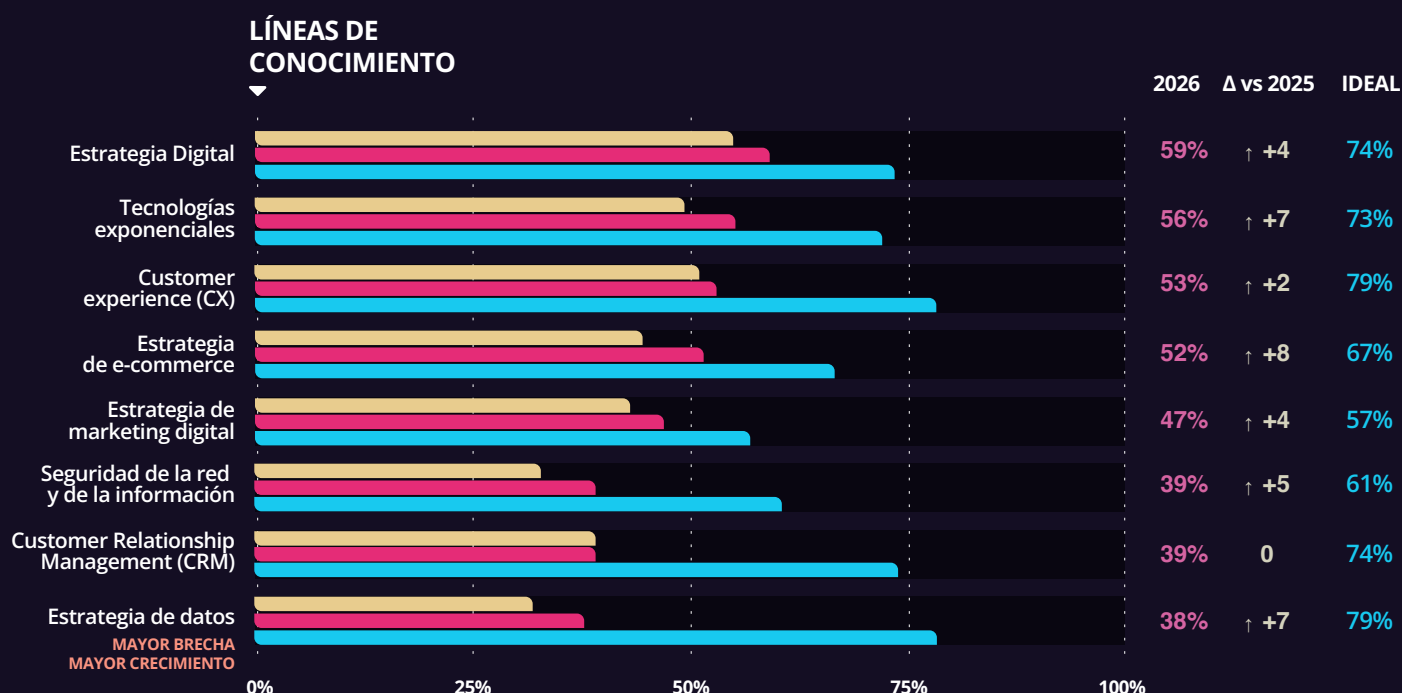
Evidencia: Estrategia Digital 59% y Tecnologías exponenciales 56% al frente. CRM 39% sin movimiento (0 pts) y Estrategia de datos 38% con la brecha más amplia.

Lectura de mercado: El mercado adopta IA y exponenciales sobre una gestión de cliente que no madura. Activar capacidades de frontera sobre un CRM congelado limita el valor de las inversiones más visibles.

EVOLUCIÓN 2025 - 2026

RESULTADO POR LÍNEAS DE CONOCIMIENTO

2025 2026 ideal
● ● ●



La transformación se concentra en equipos especializados maduros, mientras el cierre comercial pierde tracción.

Evidencia: Data 63% (+22), Marketing 60% (+14), IT 59% (+17), Producto 55% (avance relevante pero todavía por debajo del ideal del mercado).

En contraste: Ventas 34% (-9, mayor brecha del estudio), Supply chain 42% (-4), E-commerce 43% (-1).

Lectura de mercado: Mientras Marketing y Data aceleran, Ventas retrocede 9 puntos. La organización se digitaliza por bolsas, no por flujo extremo a extremo. Resolver Ventas se vuelve la prioridad estratégica del año.

ENTRE VISTAS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2026

01.

El estado de
la adopción.
Dónde estamos
realmente.

1.1 EL PANORAMA GLOBAL

El análisis de los datos globales revela dos puntos sobresalientes.

El primero es la distancia entre inversión y resultados.

La inversión sigue creciendo a una velocidad sin precedentes: los flujos globales en IA aumentaron casi ocho veces desde el lanzamiento de ChatGPT en noviembre de 2022, y se estima que la inversión mundial alcanzará los 632.000 millones de dólares para 2028 (2). Pero más del 80% de las organizaciones que usan IA generativa a escala global no han visto impacto tangible en su beneficio operativo según el MIT Sloan (3).

“Los líderes no deberían asumir que la IA es necesariamente mejor que las soluciones que ya tienen. En muchos casos, se adopta IA solo porque lleva esa etiqueta, cuando el sistema anterior funcionaba perfectamente. A veces se trata de procesos de automatización simples y baratos que llevan décadas operando sin fallas. Al reemplazarlos con IA (que incluso con tasas de error bajas puede “alucinar” el 1% de las veces se introduce, paradójicamente, un nuevo punto de falla”.

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



“Estamos viendo un cambio de etapa: las compañías están pasando de la experimentación y los proof of concept muy puntuales a casos de uso más maduros, donde la tecnología ya demuestra suficiente confiabilidad. Eso está permitiendo que las empresas se sientan más seguras para hacer implementaciones más amplias y desplegar soluciones a mayor escala”.

Fernando Sepúlveda, fundador y CEO de EMTECH, emprendedor serial, mentor y angel investor.

La distancia entre el gasto en IA y el valor capturado por ese gasto es, todavía, enorme. La mayoría de las organizaciones no ha resuelto las condiciones de base que hacen posible la transformación real. El gran desafío es cómo llevar a escala lo que funciona localmente. La mayoría de las organizaciones aplica IA en “pedacitos” y pocas están rediseñando procesos de punta a punta. La escala no es solo un problema técnico; es un problema de gobernanza, estandarización y cambio cultural.

El segundo punto es una “desilusión productiva”: la fase de entusiasmo desmedido por la IA parece haber quedado atrás. Tras la euforia inicial marcada por anuncios rimbombantes, pilotos apresurados y promesas de transformación inmediata comenzó a instalarse una etapa más sobria: menos entusiasmo y más foco en obtener resultados.

Los datos ayudan a dimensionar el giro. Un artículo del MIT, basado en 150 entrevistas, 350 empleados y el análisis de 300 publicaciones, reveló que en la iniciativa NANDA (Networked AI Agents in Decentralized Architecture) el 95% de los pilotos empresariales de IA generativa no generó impacto alguno en el P&L. (3)

El reporte global de S&P muestra una tendencia similar: el 42% de las empresas abandonó la mayoría de sus iniciativas de IA en 2025, frente al 17% que lo había hecho en 2024 (4). La tasa de deserción más que se duplicó en apenas un año. (4) A su vez, un análisis de Rand Corporation agrega un dato inquietante: los proyectos de IA fracasan al doble de la tasa de los proyectos tradicionales de IT. Más del 80% de las iniciativas analizadas nunca alcanzó una etapa de producción significativa. El patrón se repite: se implementó con rapidez, pero sin resultados proporcionales.

¿Qué ocurrió? En muchos casos, la presión por “no quedarse afuera” aceleró decisiones. La consigna era avanzar cuanto antes. Se aprobaron pilotos, se contrataron plataformas y se desplegaron soluciones con la expectativa de capturar una ventaja temprana. Pero el retorno no llegó.

A eso se sumó otro factor crítico: la falta de gober-

nanza. La implementación de IA requiere un sponsor claro: board, CEO o dueño y un equipo multidisciplinario que defina estrategia, políticas, KPIs y prioridades. En muchas organizaciones, los proyectos nacieron en áreas técnicas o aisladas, sin alineación transversal. Eso generó problemas de comunicación y, cuando los proyectos crecieron, fricciones internas.

En el 2026 hay un cambio de ánimo: mayor escepticismo, más exigencia de métricas y foco en el ROI. Las organizaciones comenzaron a preguntarse no solo qué puede hacer la IA, sino qué valor concreto aporta.

“Estamos en un momento de desilusión productiva: se está desinflando la burbuja de IA y estamos siendo escépticos. Ahora sí es el momento de aplicarla bien”.

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

“Hoy existe muchísima fragmentación. Hay decenas de herramientas para texto, video, imágenes, sitios web y prácticamente cualquier tarea. El problema no es tanto tenerlas, sino integrarlas en el flujo cotidiano de trabajo”.

Arantza Ivonne Pineda, Fundadora de StratIA Studio, profesora de Needed Education

“Para nosotros está muy claro que la IA no es una burbuja y que llegó para quedarse. A diferencia de otras olas (como el metaverso o los NFTs), en las que como compañía nunca entramos, con IA tenemos total claridad de que ya forma parte de la nueva forma de gestionar, liderar y ejecutar. Incluso nuestras inversiones en plantas de manufactura y en procesos productivos ya se están haciendo con este enfoque, contemplando que una parte relevante de la operación funcione sobre IA”.

Fernanda Guarro, Presidenta y Directora General 3M Mexico.



1.2 EL MAPA DE MADUREZ EN MÉXICO:

quién está adelante y por qué.

Mientras que en el IMD 2025 la conversación era mayoritariamente prospectiva y los CEOs hablaban de lo que vendría, de los casos de uso que planeaban implementar y de los desafíos que anticipaban, este año hablan de lo que hicieron y de los aumentos de productividad que obtuvieron.

Y así como el año pasado las entrevistas mostraban que aún no se comprendía plenamente la profundidad y el enorme potencial de la IA generativa para impulsar el valor económico en las empresas, este año, en cambio, predomina la convicción en la necesidad de adoptar IA para generar eficiencias y ganar competitividad.

En el 2026, la mayoría de las empresas está entrando en una etapa de adopción extendida en la que conviven el uso básico con el uso experimental. Lograron mejoras puntuales, fragmentadas, casos pequeños que funcionan como automatizar mails, pero que no generan una transformación de fondo.

Las que están rezagadas comparten tres patrones: El primero es la fragmentación: iniciativas aisladas en distintas áreas sin coherencia estratégica, “aplican IA en pedacitos” sin rediseñar los procesos. El resultado es una acumulación de pilotos interesantes que no conectan entre sí y que rara vez escalan.

El segundo es la delegación sin criterio: la dirección deja todas las decisiones de IA en manos del área de tecnología, que tiene presión por encontrar productos que encajen con requerimientos técnicos y presupuestarios pero no necesariamente con la estrategia de negocio.

El tercero es la ausencia de gobernanza de datos como precondition. Muchas organizaciones llegaron a la conversación de IA sin haber resuelto antes los problemas básicos de calidad, integración y acceso a sus datos. Y como la IA va a ser tan buena como los datos que la alimentan, el resultado son proyectos que no funcionan porque el input es insuficiente.

Según el MIT Sloan (3).

“Hemos lanzado nuestro plan estratégico para los próximos cinco años. El reto es duplicar el tamaño de la compañía: pasar de 1,500 millones de dólares en ingresos a 3,000 millones, apoyándonos en tecnología, eficiencia y el talento de nuestra gente”.

Manuel Escobedo, CEO de Grupo Peña Verde

“Muchas organizaciones están cayendo en lo que llamo el “purgatorio de los pilotos”: hacen pilotos sin parar, consumen recursos y atención, pero no dan el salto, se quedan en la experimentación sin avanzar hacia la implementación masiva”.

Bruno Juanes Garate, CEO de KIO IT Services

“Apenas estamos en la punta del iceberg. Todo esto va a expandirse enormemente ante nuestros ojos en los próximos tres a cinco años, y además va a ir muy, muy rápido. Hoy la IA ya se volvió un ticket to play, no un ticket to win. Es decir, quien no la tenga ni siquiera va a poder participar en la industria. Quien sí la tenga va a poder jugar, pero no necesariamente va a ganar. Entonces la verdadera pregunta es: ¿qué nos va a dar el ticket to win? Ese boleto para ganar y ser los mejores no va a venir solo de la IA; va a requerir muchas otras capacidades: hacer sentir bien a la gente, responder con una sonrisa, atender a los clientes de una manera humana y entender que, al final, seguimos siendo personas”.

Simon Cohen, Presidente y CEO de Henco Global

“Anunciamos una inversión de 1 billón de euros para impulsar la IA industrial en los próximos tres años. Hoy contamos con 1,500 expertos en IA industrial, de los cuales 250 trabajan en laboratorios dedicados a innovación, desarrollando nuevas soluciones y casos de uso. También tenemos más de 1.800 familias activas de patentes en IA, con un fuerte foco en aplicaciones industriales”.

Alejandro Preinfalk, Presidente y CEO de Siemens México, Centroamérica y Caribe

“En la mayoría de los casos, la IA se sigue viendo como una herramienta de reducción de costos, más que como una palanca para generar más valor o mejor experiencia”.

Juan Solana, Socio en EY México

“Más del 50% de nuestra inversión en digital está en herramientas de IA. Todavía podemos invertir más. Podemos ser más curiosos y mucho más estratégicos”.

Alexandra Inclán, CEO Häfele México

“Nuestro primer proyecto de IA fue en 1995, en la industria siderúrgica en Alemania. Incluso desarrollamos una de las primeras computadoras pensadas para correr IA en entornos industriales. Desde entonces, venimos trabajando con IA aplicada a la industria. Por ejemplo, usamos IA para diseño generativo de productos mucho antes del auge reciente de herramientas

como ChatGPT. También fue un pilar en el desarrollo de la vacuna contra el COVID, donde ayudamos (junto a empresas farmacéuticas) a encontrar la dosis adecuada entre millones de combinaciones posibles”.

Alejandro Preinfalk, Presidente y CEO de Siemens México, Centroamérica y Caribe

“La inversión en IA es una prioridad dentro de nuestra estrategia, ya que la entendemos como una capacidad fundamental para el negocio. En 2025 invertimos más de 26 millones de pesos mexicanos y para este año tenemos proyectado que esa cifra crezca a más de 30 millones de pesos mexicanos. Este incremento refleja nuestra intención de fortalecer la operación y ampliar el uso de la IA a más áreas de la compañía. Para nosotros, invertir en tecnología es invertir en la agilidad de la empresa y en nuestra capacidad de dar una mejor respuesta al mercado”.

Ignacio González, CEO de HDI México

“Del lado de las scale-ups, estamos viendo muchísima mayor eficiencia, porque absolutamente todas (sin excepción) están adoptando con mucha fuerza distintos usos de IA para optimizar sus procesos. Justo ahora estamos en la última milla de recolección de métricas del portafolio de unas 60 compañías activas: 2025 fue un muy buen año porque las ventas siguieron creciendo a ritmos muy atractivos, y además, la eficiencia que lograron a partir de la adopción de IA ha sido brutal”.

Vincent Speranza, CEO Endeavor México

“La IA está en una etapa muy inicial y su impacto podría ser tan grande o mayor que el de internet. El reto no es sólo tecnológico, sino también de evaluación, datos, cultura y coordinación entre áreas”.

Gloria Canales, Chief Digital Officer de Coppel México



1.3 LA SECUENCIA TÍPICA DE ADOPCIÓN:

de la productividad individual a la transformación de procesos.

Las organizaciones no adoptan la IA de golpe ni de manera uniforme. Al cruzar las experiencias de decenas de líderes en distintos sectores se observa una secuencia que se repite con suficiente consistencia como para considerarla una trayectoria típica, aunque no universal ni lineal.

“Empezar con casos de uso concretos, medibles y de alto impacto permite construir credibilidad, aprender rápido y expandir gradualmente el portafolio”.

Francisco Garza,
CEO de GM México

Primera etapa: productividad individual.

El punto de entrada más común es el uso de copilotos y asistentes de propósito general para tareas cotidianas: redactar correos, resumir documentos, preparar presentaciones, analizar datos básicos, generar reportes. Es la capa más accesible, la que requiere menor inversión y menor transformación organizacional. Varias empresas la denominan internamente “Everyday AI” y trabajan con herramientas como Microsoft Copilot, Google Gemini o ChatGPT Enterprise para extender ese acceso a la mayor cantidad posible de colaboradores. El impacto en esta etapa es real pero difuso. Las ganancias de eficiencia son acumulativas y se distribuyen a lo largo de toda la organización, lo que las hace difíciles de medir con precisión. Por ejemplo, equipos que antes dedicaban dos días a preparar una reunión y hoy lo hacen en menos de dos horas mejora la productividad del equipo pero no necesariamente se refleja en el EBIT o las ventas. La tensión central de esta primera etapa es la siguiente: la eficiencia es visible, pero la conversión a resultados financieros no es automática. En esta etapa, lo más importante es que a nivel directivo exista sensibilización de los beneficios para el negocio de la IA y los posibles riesgos asociados, para poder tener conversaciones alrededor de las definiciones y lineamientos.

Segunda etapa: automatización de procesos específicos.

A medida que las organizaciones ganan confianza y familiaridad con las herramientas, empiezan a identificar procesos concretos donde la IA puede asumir tareas completas: chatbots de atención al cliente, agentes internos de recursos humanos, clasificación automática de tickets, análisis de llamadas de contact center, filtrado de currículums. En esta etapa el impacto empieza a ser medible. Es también la etapa donde aparecen los primeros pilotos formales con métricas de éxito definidas. Un ejemplo son los agentes en recursos humanos que resuelven la mayoría de las consultas de los colaboradores. En la segunda etapa, lo más importa es darle las herramientas, los procesos y las estrategias necesaria al



middle management para poder implementar toda la estrategia, a la vez que puedan tener lo necesario para empezar a diseñar iniciativas de AI.

Tercera etapa: integración en procesos de negocio core.

Aquí el salto es cualitativo. Ya no se trata de automatizar tareas aisladas sino de integrar la IA en los procesos que definen la operación central del negocio: modelos predictivos de crédito y fraude, pricing con machine learning, optimización de supply chain, mantenimiento predictivo en plantas industriales. En esta etapa el impacto es potencialmente transformador pero la implementación es más lenta, más costosa y más exigente en términos de calidad de datos y capacidades técnicas. Los casos más sofisticados del conjunto de organizaciones entrevistadas pertenecen a esta etapa. Algunos ejemplos son copilotos industriales, simulaciones de planta completa y gemelos digitales, reducción en los ciclos de investigación y desarrollo, modelos predictivos para orientar decisiones de inversión en infraestructura. En la tercera etapa, esto viene muy soportado por la creación y consolidación de equipos de datos y AI que estén limpiando la información, priorizando las iniciativas, desarrollandolas y acompañando al negocio en su adopción.

Cuarta etapa: automatización agéntica de workflows completos.

Es el horizonte hacia el que apuntan los más avanzados y la etapa donde todavía no hay ejemplos extendidos. La promesa es la automatización de procesos de punta a punta sin intervención humana en cada paso. La cuarta etapa es más una dirección que un presente, pero las organizaciones que ya están en la tercera etapa empiezan a verla como el próximo paso natural. En la cuarta etapa, los casos de uso son muy especializados y se necesita haber revisado toda la integración a los sistemas actuales de la empresa.

“En una organización como Nestlé, la seguridad y la protección de datos son pilares fundamentales. Por ello, es indispensable priorizar estratégicamente: no se trata de impulsar múltiples iniciativas, sino de identificar y desarrollar aquellas que realmente tienen el potencial de escalar y generar valor sostenible para el negocio”.

Fausto Costa, Presidente Ejecutivo de Nestlé México, y **Diana Alcalá**, Head of IT & Digital / VP Strategy & Transformation, Nestlé México

“La adopción responsable no se logra solo con tecnología; requiere que las personas entiendan qué están usando y por qué”.

Manuel de la Fuente, CEO de Gentera México

“Una tendencia importante es el paso (cada vez más acelerado) de los pilotos a su escalamiento: los pilotos que demuestran valor están avanzando hacia un despliegue masivo”.

Angela Gómez Aiza, COO de Grupo Axo, Cofundadora de SOS-TechIA-bility y Consejera Independiente

“Más que una iniciativa tecnológica, entendemos la IA como una responsabilidad transversal que debe incorporarse con disciplina y visión de largo plazo. Bajo este marco, estamos construyendo una visión en la que la IA se convierta en una capa de nuestras operaciones. Hemos desarrollado proyectos, implementado algunos casos de uso y continuamos probando pilotos que nos permiten aprender y evolucionar de forma controlada”.

María Ariza, CEO de Biva México

“El verdadero desafío para las empresas mexicanas no es adoptar IA, sino escalarla con impacto. Ahí es donde se separan las organizaciones que experimentan de las que construyen una ventaja competitiva sostenible.”

Sangram Sahoo, Director General de Tata Consultancy Services México

“Vemos que el siguiente paso de la IA está en el mundo físico. Es decir, no solo en el entorno virtual como lo conocemos hoy, sino en cómo se integra con la realidad. Y eso exige capacidades distintas. Implica modelos que entiendan parámetros físicos, que aprendan cómo

funciona el mundo real y sean capaces de traducir ese aprendizaje en simulaciones fieles”.

Alejandro Preinfalk, Presidente y CEO de Siemens México, Centroamérica y Caribe

1.4 BIG AI VERSUS SMALL AI

Durante las entrevistas se evidenció que el concepto de “Small AI” era interpretado en dos dimensiones: por tipo de modelo y por magnitud del proyecto. En la primera dimensión, Small AI se refiere a modelos especializados entrenados sobre datos propios, diferenciándolos del uso de Large Language Models (LLMs) de propósito general (ver recuadro:

Definiciones, Big AI vs Small AI). La segunda dimensión se refiere a proyectos acotados o pilotos pequeños, independientemente del tipo de modelo técnico. Esta ambigüedad sugiere que la industria todavía no tiene un vocabulario común consolidado para esta distinción. Por eso, al hablar en términos de Big AI y Small AI, conviene hacer distinciones y aclaraciones sobre el sentido que cada uno le da a estos términos.

Si el análisis se basa en la dimensión de tipo de modelo podemos decir que la mayoría de las organizaciones está hoy en modo Big AI para ganar eficiencia rápida con bajo esfuerzo de implementación (usa LLMs de propósito general como Copilot, Gemini, ChatGPT para tareas cotidianas y de productividad). El Small AI aparece en los casos más maduros y con

mayor impacto estratégico, concentrado en empresas con larga historia de datos propios.

Si el análisis se basa en la dimensión de **magnitud o el alcance de proyecto**, podemos decir que la mayoría arranca con Small AI (pilotos acotados, soluciones específicas, resultados rápidos y medibles) y desde ahí construye la base (datos limpios, capacidades internas, confianza institucional) que eventualmente habilita el Big AI.

Casi todos los CEOs entrevistados manifiestan que aplican un enfoque híbrido: Small AI para resolver necesidades puntuales con agilidad, Big AI para transformar la cadena de valor y construir capacidades escalables. Sólo dos organizaciones priorizan explícitamente Small AI como estrategia deliberada, dado que operan en un entorno regulado donde la trazabilidad y la precisión son críticas.

Elección de la plataforma: Las organizaciones más grandes suelen elegir su plataforma de IA condicionados por su proveedor tecnológico principal, y desde ahí construyen todo su ecosistema de IA por razones de compliance, seguridad e integración. La

decisión es top-down y está limitada por la infraestructura preexistente.

En el caso de organizaciones más pequeñas y, particularmente en las scale-ups, se verifica lo contrario: primero identifican el problema, luego testean múltiples plataformas (OpenAI, Gemini, Grok, Perplexity) y eligen la que mejor resuelve ese caso específico. Operan con una lógica de multiplataformas abiertas guiada por resultado, no por infraestructura. Esta diferencia es estructural y tiene implicancias profundas: mientras las más grandes a menudo sacrifican optimización técnica a cambio de gobernanza y control, las más pequeñas maximizan el resultado técnico pero con mayor complejidad de gestión.

En síntesis: La mayoría de las organizaciones está usando Big AI en el sentido de LLMs de propósito general (Copilot, Gemini, ChatGPT) para tareas cotidianas y de productividad. Los casos genuinamente sofisticados de modelos especializados entrenados sobre datos propios son la excepción y pertenecen a organizaciones con larga historia de datos y capacidades técnicas propias.

BIG AI **VS** SMALL AI

El Big AI, en la acepción más extendida entre los líderes entrevistados, se refiere a los modelos grandes de propósito general: los LLMs como GPT, Claude, Gemini, Copilot, que se usan tal cual o con personalización mínima a través de prompts, conectores e interfaces. Son potentes, generalizables y accesibles vía licencia corporativa. Su principal ventaja es la velocidad de implementación: varias organizaciones reportan pilotos desplegados en semanas o pocos meses. Su principal limitación es que son herramientas disponibles para cualquiera, lo que significa que no generan ventaja competitiva por sí solas.

El Small AI, en cambio, se refiere a modelos más acotados, entrenados o ajustados para una tarea específica, muchas veces sobre datos propios de la organización. Incluye algoritmos de machine learning tradicional, modelos predictivos, sistemas de detección de anomalías y soluciones a medida para procesos concretos. Son menos generalizables pero más precisos en su dominio, y su principal ventaja es que son intransferibles: ninguna empresa puede replicarlos sin los datos y el conocimiento propios de esa organización.

ENTRE VISTAS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2026

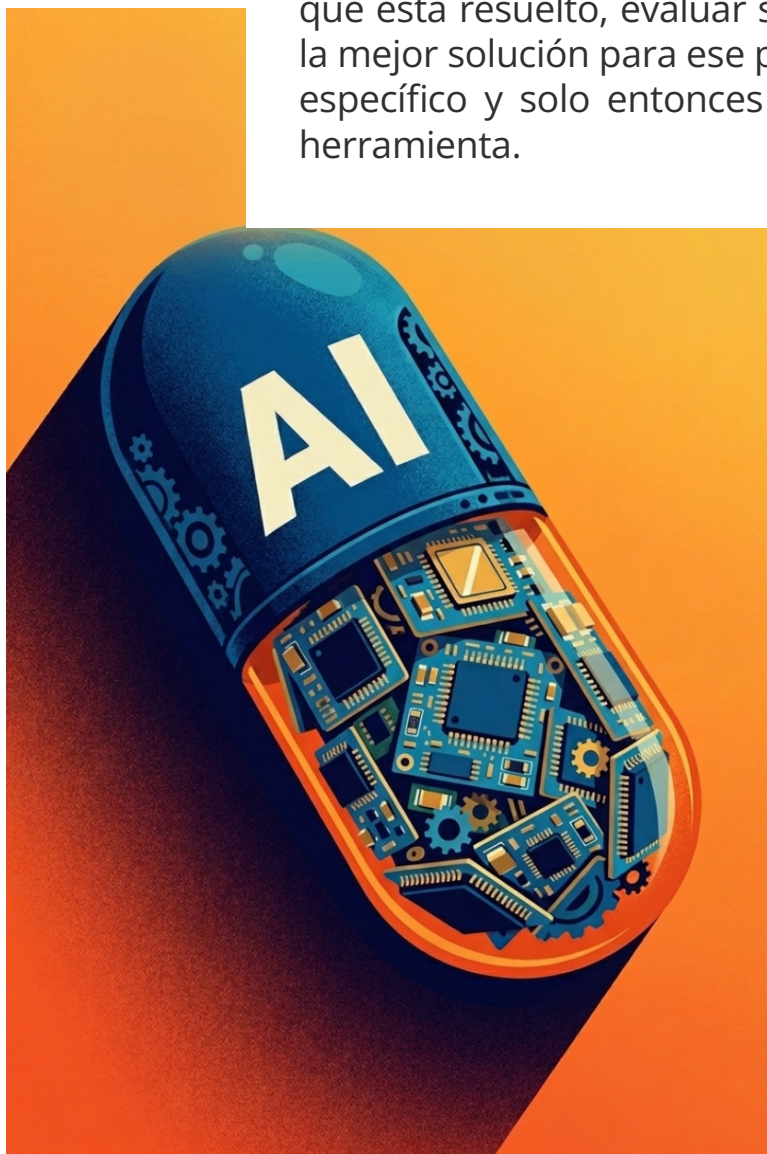
02.

Recomendaciones, Mejores Prácticas y Aprendizajes

2.1 RECOMEN DACIONES ESTRATÉGICAS

Recomendación 1:

Definir el problema antes de elegir la herramienta. Es la recomendación más repetida y más frecuentemente ignorada. La secuencia correcta es: identificar el problema con precisión, definir qué métricas indicarían que está resuelto, evaluar si la IA es la mejor solución para ese problema específico y solo entonces elegir la herramienta.



La secuencia que genera la mayoría de los proyectos fallidos es la inversa: adoptar una herramienta porque tiene la etiqueta de IA y luego buscar problemas que justifiquen su uso.

Recomendación 2: Trabajar con urgencia pero sin perder la claridad de propósito. Hay razones legítimas para actuar con urgencia, las herramientas ya están en los dispositivos cotidianos de los colaboradores y las organizaciones que esperan están acumulando deuda de aprendizaje, pero la urgencia no puede sustituir a la claridad de propósito. La organización que adopta IA porque todos lo están haciendo, sin tener claro para qué y con qué criterios, genera proyectos que consumen recursos sin generar valor y que eventualmente producen decepción y retroceso. La que adopta con urgencia pero con claridad, sabiendo exactamente qué problema quiere resolver y qué métricas determinarán el éxito, genera proyectos que aprenden rápido y escalan cuando los resultados lo justifican. La reconciliación entre urgencia y claridad no es difícil en teoría pero sí en la práctica: requiere la disciplina de invertir tiempo en la definición del problema en un contexto donde la presión de mostrar resultados rápidos empuja a implementar antes de pensar.

Recomendación 3: Invertir en gobernanza de datos antes de invertir en modelos más sofisticados. En las entrevistas surge con claridad: proyectos que se frenan por datos incompletos o mal gobernados. La implementación efectiva comienza mucho antes del modelo, en la calidad, gobernanza y trazabilidad de los datos. Sin una base sólida, los resultados pueden ser técnicamente correctos pero operativamente irrelevantes. Un modelo de frontera alimentado con datos sucios, fragmentados o incompletos genera peores resultados que un modelo más simple alimentado con datos de alta calidad.

Recomendación 4: Revisar las restricciones existentes sobre el uso de IA. Las organizaciones que todavía tienen políticas que prohíben o limitan significativamente el uso de herramientas de IA deben revisarlas con urgencia. Las herramientas ya están integradas en los dispositivos y plataformas que los colaboradores usan todos los días. Las restricciones que no se basan en análisis actualizado de riesgos y beneficios no eliminan el uso de IA: solo lo hacen invisible e incontrolable. La práctica más efectiva es diseñar un marco que especifique qué es aceptable, qué requiere aprobación adicional y qué está

genuinamente prohibido, con razones claras para cada categoría.

Recomendación 5: No delegar el juicio estratégico sobre IA al área de IT. La IA ya no es infraestructura que puede delegarse completamente al área técnica. Es tecnología que impacta directamente en pricing, diseño de producto, experiencia de cliente, análisis financiero y contratación de talento. Esas decisiones requieren la participación activa de la dirección, no solo su aprobación presupuestaria. El riesgo de la delegación completa es que tome decisiones técnicamente correctas que están desalineadas de la estrategia de negocio. Las decisiones de negocio requieren la presencia activa de la dirección que las entiende como tales.

Recomendación 5: Construir capacidades incrementalmente, no transformar todo de una vez. Construir de manera incremental, priorizando problemas concretos con impacto claro, demostró ser más efectivo que intentar transformaciones amplias desde el inicio. Cada victoria temprana genera tres cosas que el proyecto siguiente necesita: confianza interna de que la IA puede generar valor real, aprendizaje sobre cómo implementar efectivamente en el contexto específico de la organización, y financiamiento para iniciativas más ambiciosas. La trampa que atrae a muchas organizaciones es intentar la transformación integral desde el inicio: rediseñar todos los procesos de negocio core simultáneamente con IA. Esa ambición, aunque estratégicamente correcta en su dirección, es operativamente abrumadora y tiende a generar proyectos que se quedan en la mitad porque la complejidad supera la capacidad de gestión disponible.

Recomendación 6: Concentrarse en dos o tres grandes casos de uso en lugar de varios pequeños.

Esta recomendación complementa la anterior pero agrega una dimensión importante: la dispersión de esfuerzo en múltiples iniciativas pequeñas simultáneas es uno de los patrones más frecuentes y más costosos de la adopción de IA. La sensación de estar avanzando en muchos frentes puede enmascarar la falta de profundidad en cualquiera de ellos.

Esa disciplina de priorización, que requiere tomar decisiones explícitas sobre qué no hacer, es más difícil culturalmente que la apertura a múltiples experimentos pero genera resultados más consistentes y más visibles.

2.2 MEJORES PRÁCTICAS

.01

Diseñar los pilotos para escalar desde el inicio.

Una de las razones más frecuentes por las que los pilotos no llegan a producción es que fueron diseñados para demostrar que algo funciona en condiciones controladas, no para sobrevivir el contacto con la realidad operativa a escala. Los pilotos que sí escalan tienen en común que desde el inicio se definieron tres cosas: cómo se integraría la solución con los sistemas existentes, qué recursos requeriría su operación a escala y qué métricas determinarían el éxito o el fracaso. Sin esa definición previa, los pilotos tienden a optimizarse para impresionar en la demostración: resultados llamativos en condiciones ideales que no se reproducen cuando el sistema enfrenta los datos sucios, los casos de borde y las presiones operativas del mundo real. Las organizaciones que han aprendido esta lección invierten más tiempo en la definición del piloto y menos en la implementación inicial, con resultados más modestos al principio pero más sostenibles en el largo plazo.

.02

Gestionar la seguridad desde el primer día, no después de un incidente.

Antes de desplegar cualquier herramienta de IA que procese información de la organización, definir explícitamente qué información puede procesarse, con qué herramientas, bajo qué condiciones y con qué mecanismos de supervisión.

.03

Capacitar en interacción, no solo en herramientas.

La capacitación más frecuente que las organizaciones ofrecen sobre IA es la que muestra cómo usar una herramienta específica: cómo abrir Copilot, cómo formular una pregunta en ChatGPT, cómo generar una imagen con un modelo de difusión. Esa capacitación es necesaria pero insuficiente. La capacitación más valiosa es la que desarrolla la habilidad de interactuar con la IA de manera iterativa y efectiva: cómo formular instrucciones precisas, cómo evaluar críticamente los outputs, cómo refinar progresivamente los resultados a través de varias iteraciones, y cómo saber cuándo el resultado es suficientemente bueno y cuándo requiere verificación adicional. Esa habilidad de interacción efectiva es transferible entre herramientas, lo que la convierte en una inversión más durable que la capacitación en una herramienta específica que puede quedar obsoleta en meses.

.04

Experimentar primero, sistematizar después.

El proceso tiene una lógica simple y efectiva: dar herramientas al equipo y dejar que experimenten libremente durante un período definido, observar qué surge sin intervenir prematuramente, hablar individualmente con cada persona para entender qué hizo y por qué, identificar qué prácticas generaron valor real versus qué generó actividad sin impacto, construir una matriz de mejores prácticas con lo que sí funcionó y formalizar esa matriz como la política actual de uso de IA. Las conversaciones individuales son de aprendizaje: ¿qué descubriste? ¿qué te sorprendió? ¿qué no funcionó como esperabas? Esas conversaciones revelan prácticas valiosas que nunca aparecerían en un reporte formal porque las personas que las desarrollaron no las consideran suficientemente importantes como para documentarlas. El resultado de este proceso son políticas que tienen legitimidad interna porque

surgieron de la experiencia del propio equipo. La experimentación se complementa con la revisión: se trata de revisiones periódicas formales donde la política de uso de IA se actualiza con los aprendizajes del período. Seis meses suele ser el equilibrio correcto: un año sería demasiado dado la velocidad de cambio del campo, y revisiones más frecuentes generarían ruido y dificultad para distinguir señales de variaciones aleatorias. La regla de excepción que complementa el ciclo semestral es igualmente importante: si entre revisiones aparece algo de fondo, no se espera al próximo ciclo; se actúa de inmediato. La distinción entre lo urgente, que requiere acción inmediata, y lo importante, que se incorpora en la próxima revisión formal, es la que evita tanto la parálisis por exceso de proceso como la fragmentación por exceso de reactividad.

.05

Mantener la experimentación viva después de formalizar la política.

Una vez establecida la política de uso de IA, el riesgo es que la formalización congele el proceso de aprendizaje. La práctica que evita ese riesgo es dejar explícitamente claro que la política describe cómo se trabaja hoy pero que la experimentación individual para descubrir mejores maneras sigue siendo bienvenida. Las personas que descubren algo mejor en su exploración lo comparten con el equipo y potencialmente lo incorporan en la próxima revisión. Ese ciclo de formalización y re-experimentación es el mecanismo que mantiene viva la innovación dentro de una estructura que también proporciona coherencia.

.06

Usar el concepto de FTE para monetizar eficiencias difusas.

Una metodología para convertir ganancias de productividad en métricas financieras accionables es la de Full Time Equivalent. En lugar de intentar monetizar cada minuto ahorrado de manera individual, lo que requiere supuestos complejos y genera números poco creíbles, se suman todos los pequeños

ahorros de tiempo de distintas personas y procesos y se consolidan en equivalentes de posiciones completas. Cuando la suma de eficiencias alcanza el equivalente de una posición a tiempo completo, la organización puede tomar una decisión concreta: no reemplazar esa posición cuando se genere una vacante, reasignar a esa persona a tareas de mayor valor o, en casos más extremos, consolidar funciones. Esa conversión de minutos ahorrados en decisiones de estructura es la que transforma las métricas de productividad en impacto financiero real y comprensible para el liderazgo financiero.

.07

Involucrar al liderazgo directivo en el uso cotidiano, no solo en la aprobación de presupuestos.

La práctica más determinante del éxito de la integración cultural es hacer que los líderes sean los primeros en adoptar, capacitarse y usar las herramientas en su día a día. Cuando el director que pide al equipo que adopte IA llega a la reunión semanal con análisis preparados con IA, cuando el CEO cuestiona una propuesta con datos que verificó en tiempo real usando las herramientas disponibles, cuando el gerente comparte en el equipo lo que aprendió usando un agente para una tarea que antes hacía manualmente, el mensaje de adopción tiene una credibilidad que ninguna comunicación corporativa puede replicar.





2.3 APRENDIZAJES DE LOS LÍDERES

.01

Aprendizaje: El trabajo del CEO se volvió más difícil, no más fácil.

Esta admisión, que aparece en múltiples formas en los testimonios de los líderes, contrasta con la narrativa predominante sobre cómo la IA facilita el trabajo directivo. La IA sí facilita ciertas tareas específicas: acceso más rápido a información, verificación en tiempo real de datos, generación de análisis que antes tomaban días. Pero al mismo tiempo hace el trabajo directivo más difícil en dimensiones que esas facilidades no compensan. Las decisiones son más complejas porque tienen más variables y más consecuencias sistémicas. Las conversaciones técnicas son más demandantes porque requieren criterio sobre tecnología que la mayoría de los directivos no tiene en su formación previa. Y el ritmo de cambio es más rápido que la capacidad de cualquier individuo de asimilarlo de manera completa.

La imagen que una CEO usa para describir este aprendizaje sintetiza este punto: estamos cambiando las ruedas del avión mientras vuela nos habla de la complejidad real de liderar en un momento donde la transformación es urgente pero la organización no puede detenerse para transformarse.

.02

Aprendizaje: La velocidad de cambio está comprimiendo los horizontes de planeación.

Tradicionalmente los líderes trabajaban con horizontes claros de corto, mediano y largo plazo. Hoy el largo plazo se está convirtiendo en mediano plazo. En industrias ligadas a decisiones de 5, 10 o 20 años, como el real estate, esto es un cambio fuerte: se empieza a pensar en horizontes de 2 o 3 años que antes eran mid term. Eso implica menos margen de maniobra, mayor presión de respuesta y clientes que esperan soluciones mejores, más rápidas y más económicas.

.03

Aprendizaje: Es necesario aprender nuevas habilidades.

Varios CEOs admiten con honestidad que están tomando decisiones sobre tecnología para las que no tienen formación previa. No solo el C-Suite: toda la organización, salvo los expertos técnicos, está aprendiendo mientras decide. El aprendizaje que extraen es de adaptación: la capacidad de aprender en movimiento se vuelve una competencia ejecutiva tan importante como cualquier otra.

.04

Aprendizaje: La adopción de IA es un proceso continuo.

Es un aprendizaje clave para la gestión de expectativas: la puesta en uso de IA no es un proyecto que se completa sino una capacidad que se desarrolla continuamente. Los modelos evolucionan cada seis meses. Las mejores prácticas de uso cambian a medida que se acumula experiencia. Los casos de uso que hoy son imposibles pueden ser viables en doce meses. Y las capacidades que hoy requieren expertos especializados pueden democratizarse hacia perfiles generales en dieciocho. En ese contexto, las organizaciones que tratan la integración de IA como un proyecto con fechas de inicio y fin se encontrarán constantemente detrás de la curva: terminan un proyecto justo cuando las condiciones que lo definieron ya cambiaron. Las que la tratan como una

capacidad organizacional en desarrollo continuo, con procesos de aprendizaje y actualización permanentes, son las que mantienen relevancia en un campo que no da señales de desacelerarse.

.05

Aprendizaje: La IA es un reto organizacional, no tecnológico.

Es el aprendizaje más mencionado y el que más contrasta con las expectativas iniciales de la mayoría de los líderes. La premisa implícita con la que muchos comenzaron la adopción de IA era que el principal desafío sería tecnológico: elegir las herramientas correctas, implementarlas de manera técnicamente adecuada y asegurarse de que funcionaran con precisión suficiente. Lo que aprendieron es que esos desafíos técnicos, aunque reales, son los más manejables. El verdadero desafío está en convencer a las personas de usar las herramientas, en construir los procesos que integran esas herramientas de manera que generen valor en lugar de fricción, en desarrollar el criterio organizacional para distinguir cuándo confiar en los outputs de la IA y cuándo verificarlos, y en gestionar el cambio cultural que implica transformar la manera de trabajar mientras el trabajo sigue ocurriendo. La IA no es, en esencia, un reto tecnológico sino organizacional. El valor no proviene de soluciones generalistas sino de casos de uso bien definidos y acotados. Y el despliegue implica una transformación en la forma de trabajar que no puede delegarse a un área técnica sino que requiere liderazgo activo del negocio.

.06

Aprendizaje: El cambio cultural es tan crítico como la tecnología.

El segundo aprendizaje más consistente del conjunto es la subestimación inicial de cuánto tiempo y esfuerzo requiere el cambio cultural. La mayoría de los líderes entrevistados reconoce haber esperado que la adopción de herramientas de IA se aceleraría una vez que las personas las probaran y vieran los beneficios. Lo que encontraron es que la resistencia no desaparece con la demostración sino que requiere un proceso sostenido de acompañamiento, comunicación y reconocimiento.

La paradoja más frecuente es la siguiente: por un lado, hay presión para que la incorporación empiece ya y muestre resultados, pero al mismo tiempo hay presión en sentido contrario para no avanzar demasiado rápido por los riesgos, la incertidumbre y la ansiedad que genera en los equipos. Navegar esa tensión sin paralizarse ni precipitarse es una habilidad de liderazgo que la mayoría tuvo que desarrollar en tiempo real, sin manual de instrucciones.

.07

Aprendizaje: El costo del rezago.

Varios líderes mencionan que uno de sus aprendizajes más importantes fue entender que la decisión de no adoptar IA también tiene un costo, y que ese costo es menos visible pero igualmente real que el costo de una implementación fallida. Cada mes que pasa sin implementar es un mes de rezago en la curva de aprendizaje que eventualmente determinará quién puede operar con IA de manera efectiva. Las organizaciones que esperan a que la tecnología esté completamente madura, a que los casos de uso estén perfectamente definidos o a que el ROI esté garantizado antes de actuar, están acumulando una deuda de experiencia que no se puede recuperar simplemente con mayor inversión posterior.



2.4 LOS RETOS DE QUIENES TOMAN DECISIONES

Más allá de los aprendizajes del pasado, las entrevistas permiten identificar las decisiones más difíciles que los líderes tendrán que tomar

en el próximo período y que todavía no tienen respuestas claras.

La primera es la encrucijada financiera: costos ciertos versus retornos inciertos. Es la encrucijada financiera más mencionada y la que más pesa en la toma de decisiones. Los costos de implementación son concretos, inmediatos y medibles. Los retornos son estimados, de largo plazo y difíciles de atribuir con precisión. Una CEO lo describe con honestidad total: “hay casi un acto de fe, decir esto es direccionalmente correcto aunque no sepamos exactamente cuánto va a traer, cómo se va a pagar o en qué plazo.” El problema es que esa fe tiene que justificarse ante directorios e inversores que exigen números, no direcciones. Lo que hace más difícil esta encrucijada es que no tomar la decisión también tiene un costo: perder competitividad frente a quienes sí avanzan. Es una apuesta en cualquier dirección.

La segunda es la encrucijada de velocidad: acelerar versus moderar el ritmo de adopción. Desde el liderazgo corporativo hay exigencia de mostrar resultados ya.

Pero al mismo tiempo hay presión en sentido contrario: no avanzar demasiado rápido por los riesgos de seguridad, la incertidumbre sobre los datos y la ansiedad que genera en los equipos. No hay una respuesta correcta universal. La velocidad óptima depende del sector, la regulación, la madurez de los datos y la cultura de cada organización. Pero la decisión no puede evitarse.

La tercera es la encrucijada de talento: cómo gestionar la transición del talento existente hacia los perfiles que la organización necesita sin destruir las capacidades que todavía son valiosas y sin perder a las personas que tienen el conocimiento de negocio que hace posible que cualquier implementación de IA funcione de manera relevante.

La cuarta es la encrucijada de la autonomía agéntica: hasta dónde delegar ejecución a sistemas autónomos y dónde mantener supervisión humana obligatoria. Es una decisión estratégica y ética, y trazarla requiere conversaciones que van



más allá de las capacidades del sistema para adentrarse en el terreno de los valores y la responsabilidad organizacional.

Ninguna de estas encrucijadas tiene una respuesta correcta universal. Todas requieren criterio situacional, honestidad sobre las condiciones específicas de cada organización y disposición a revisar las decisiones tomadas a medida que el contexto evoluciona. Esa combinación de criterio, honestidad y flexibilidad es, en última instancia, lo que distingue el liderazgo efectivo en este momento del liderazgo que simplemente reacciona a las presiones del momento.

“Estamos viendo una dificultad en el liderazgo, sobre todo en la agilidad para entender, decidir y actuar al ritmo que exige la IA. A veces las decisiones se traban, hay resistencia y todavía falta comprensión, lo que termina generando frenos en la organización”.

Michelle Ferrari, President Women Economic Forum Iberoamerica y Founder and Partner at Great Culture to Innovate and Healthy Place to Work

“El long term se está convirtiendo en mid term. Tradicionalmente trabajábamos con horizontes claros

corto, medio y largo plazo. Pero en el último año, por la velocidad de las herramientas y su implementación, el mediano plazo se está llenando de iniciativas y el largo plazo se está acercando cada vez más. En una industria como la nuestra, ligada al real estate y decisiones de 5, 10 o 20 años, esto es un cambio fuerte. Hoy empezamos a pensar el horizontes de 2 o 3 años, que antes eran mid term”.

Arturo Castro, CEO de Steelcase de México

“En mi compañía no hay obstáculos para la adopción de IA. Sí veo desafíos más generales, que afectan a todo el mundo. El primero es el costo. Estamos entrando en un terreno donde los costos de procesamiento pueden ser muy altos, y no siempre el negocio justifica esa inversión. El segundo tiene que ver con la incertidumbre tecnológica. Es muy difícil proyectar a largo plazo. La tecnología que usas hoy probablemente quede superada en poco tiempo. El modelo más tradicional de planificar a cinco años ya no aplica. La estrategia puede mantenerse, pero las herramientas y la forma de ejecutarla van a cambiar constantemente”.

Pablo Pereyra Portugal, Chief Revenue Officer en 2Innovate

“Todos los días aparecen novedades, evoluciones, herramientas nuevas, y el crecimiento es tan exponencial que mucha gente se agobia. Sienten que están aprendiendo algo que mañana ya quedó obsoleto”.

Leopoldo Ocaña, CEO y co-founder de Fleet

“Las compañías son muy celosas de su información. No quieren seguir entrenando modelos con datos propios porque ahí aparece una línea muy delicada entre eficiencia y privacidad. Entonces surge esta tensión: quiero que la herramienta me resuelva problemas, pero no quiero compartir mis datos. Y, al mismo tiempo, sin esos datos la herramienta tampoco puede avanzar tanto”.

Arantza Ivonne Pineda, Fundadora de StratIA Studio, profesora de Needed Education.



ENTRE VISTAS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2026

04.

**Agentes de IA.
El salto de asistir a
ejecutar.**

4.1 PRINCIPALES HALLAZGOS

en el mapa de los agentes actual

a. Los agentes ya existen, pero la mayoría opera en modo parcial y supervisado.

Casi todos los testimonios convergen en la misma descripción: los agentes existen y están desplegados, pero en la mayoría de los casos resuelven partes de un proceso, no el workflow completo de punta a punta. El espectro de uso es muy amplio: algunas empresas relevadas no los usan y no planean incorporarlos en el próximo año.

b. El verdadero potencial de los agentes está en el workflow completo, y eso todavía no llegó.

La palabra clave en IA agéntica es workflow. El argumento central es que confundir un agente con un chatbot o con una función puntual es subestimar radicalmente su potencial. Los ejemplos de automatización agéntica de un workflow completo son escasos en las empresas consultadas.

c. El potencial es enorme.

En procesos industriales, un producto que pasa de mano en mano con autorizaciones, revisiones y aprobaciones podría resolverse de forma instantánea con agentes autorizados para cada etapa. En procura y venta B2B, los ciclos comerciales que duran meses y pasan por múltiples áreas podrían comprimirse significativamente si agentes gestionan las etapas de menor valor agregado, liberando a los humanos para las interacciones donde el criterio y la relación son determinantes.

En retail, un agente podría detectar automáticamente que un producto fue enviado al almacén equivocado y corregir el error sin que ningún huma-

no tenga que intervenir. En recursos humanos, un agente podría gestionar todo el proceso de onboarding de un nuevo colaborador, desde la generación de documentos hasta la asignación de accesos y la programación de capacitaciones, sin intervención manual en cada paso. Ese es el horizonte hacia el que apuntan los casos más avanzados.

d. Las empresas nativas digitales tienen una ventaja estructural sobre las grandes corporaciones.

Las organizaciones nativas digitales, al no cargar con sistemas heredados ni procesos físicos complejos diseñados para interacción humana, pueden automatizar workflows completos con mucho mayor facilidad. Sus sistemas fueron diseñados desde el inicio con APIs modernas, arquitecturas orientadas a la integración y procesos digitales de punta a punta. Los agentes pueden navegar esos sistemas con relativa facilidad porque fueron contruidos para ser usados programáticamente. Las grandes empresas establecidas enfrentan el problema opuesto: capas históricas de sistemas con distintas arquitecturas, procesos diseñados para flujos humanos y organizaciones cuya cultura fue construida alrededor de roles que realizan trabajo manual. Para ellas, el despliegue agéntico requiere primero resolver problemas de integración y modernización de sistemas que pueden tomar años y costos significativos. Esto puede desplazar el eje de la competencia: la diferencia dejaría de estar en el tamaño y pasaría a estar en la capacidad de rediseñar procesos desde cero. Las empresas que nacen hoy ya están incorporando la lógica agéntica desde el diseño inicial, lo que les da una agilidad que las organizaciones establecidas difícilmente pueden replicar sin transformaciones profundas.

e. Crear y mantener agentes es mucho más complejo de lo que se esperaba.

Los testimonios corrigen una expectativa inicial muy común: que crear un agente era relativamente simple y que luego funcionaba solo. La experiencia concreta muestra otra cosa. Construir agentes útiles requiere un trabajo constante de cargar documentos, sumar fuentes de información, testear, hacer consultas, revisar respuestas y ajustar sobre

la marcha. No es un proceso que se hace una vez. Es iterativo, demanda tiempo, recursos y esfuerzo sostenido. Esto tiene una implicancia importante para la gestión: los agentes requieren mantenimiento continuo, lo que cambia la forma en que las organizaciones deben presupuestar y organizar el trabajo asociado.

f. El concepto de “e-empleado” como marco mental para gestionar agentes.

Uno de los entrevistados introduce una metáfora que resulta muy útil como marco de gestión: los agentes como “e-empleados”. Este marco tiene consecuencias prácticas. Primero, implica que seleccionar un agente requiere el mismo criterio que contratar a una persona: entender qué necesita hacer, qué capacidades requiere y qué plataforma es la más adecuada para ese perfil. Segundo, implica que los agentes se gestionan, no solo se implementan. Y tercero, cambia la relación cultural que los equipos tienen con estas herramientas, “convivir con ellos, verlos como compañeros y colegas”.

g. De cara a los próximos 12 meses.

Las condiciones están dadas para que el 2026 sí sea el año agéntico. Por un lado, debido a los desarrollos tecnológicos más recientes (desde septiembre 2025 y el primer trimestre del 2026). Pero también porque las empresas que ya experimentaron están más decididas a implementar agentes de manera más enfocada, rigurosa y orientada a resultados.

“Los agentes son la nueva ola y suponen un cambio aún más profundo, porque las interfaces prácticamente desaparecen. En el modelo ideal, interactúas con un agente como lo harías en una plataforma de mensajería. Whats App o Telegram le explicas lo que necesitas en lenguaje natural y el agente se encarga de conectarse con distintas herramientas, buscar información, analizarla y ejecutar tareas.”

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

“Hay una mayor conciencia del trabajo que implica calibrar y afinar agentes para que realmente entreguen resultados consistentes y de buena calidad. Entendimos que no es simplemente crear el agente y dejar que

funcione solo. Requiere un trabajo constante de cargar documentos, sumar fuentes de información, testear, hacer consultas, revisar respuestas y ajustar sobre la marcha. No es tan automático como inicialmente pensábamos”.

Mónica Aspe, CEO en AT&T México

“En términos generales, diría que cerca de un 25% de los proyectos agénticos funcionaron bien, mientras que el resto quedó por debajo de lo esperado. Por eso, este año la conversación sobre agentes continuará, pero con un enfoque mucho más realista y aterrizado”.

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

“En cuanto a los agentes, 2025 fue el año del discurso; 2026 va a ser el año de la realidad. El año pasado intentamos construir agentes que programaran solos, pero todavía requerían demasiada supervisión. Los modelos no estaban a la altura. Eso cambió radicalmente en los últimos meses: mejoraron de forma exponencial. Como dijo Bill Gates en World Economic Forum, la AI avanzó en tres meses lo que antes llevaba años. Y se sigue acelerando”.

Gerónimo Maspero, co-fundador y CTO de Humand

“Es sorprendente la cantidad de agentes que ya usan las empresas digitales. Como no cargan con estructuras heredadas ni procesos físicos complejos, pueden automatizar una enorme cantidad de workflows. Y para mí esa es la palabra clave en IA: el workflow, es decir, todo el proceso de punta a punta. En las empresas grandes todavía conviven lo físico y lo digital, y eso hace mucho más difícil automatizar de extremo a extremo. En cambio, las empresas nuevas prácticamente pueden automatizarlo todo”.

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

“La IA pasa de asistir a integrar equipos. El usuario ya no interactúa con una herramienta. Interactúa con un sistema de roles”.

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

“Creo que los agentes deben empezar a gestionarse con una lógica similar a la de recursos humanos. Así como el área de RR. HH. define políticas, roles y responsabilidades para las personas, las empresas tendrán que aplicar criterios parecidos a los sistemas autónomos. Si un agente puede operar durante días sin intervención, surge la pregunta: ¿qué políticas lo rigen?, ¿qué puede hacer y qué no?, ¿qué guardrails tiene?, ¿quién lo supervisa?, ¿a quién reporta?, ¿quién autoriza sus accesos?”

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

“Un ejecutivo podrá llegar a un trabajo y decir: “Soy especialista en marketing y vengo con mi propio equipo de agentes: un asesor legal, publicistas, expertos en comunicación y en negocios”.

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



EL CAMBIO DE PARADIGMA: DE LA IA GENERATIVA A LA IA AGÉNTICA

La IA generativa, en su forma más común, opera en un ciclo de pregunta y respuesta. El usuario formula una solicitud, el modelo genera un output, el usuario evalúa ese output y decide qué hacer con él. En ese ciclo, la iniciativa siempre está del lado humano y la ejecución también: la IA produce, el humano decide y actúa. El modelo es un amplificador del trabajo humano, no un sustituto de la agencia humana.

La IA agéntica opera con una lógica diferente. Un agente recibe un objetivo, no solo una instrucción puntual, y tiene la capacidad de descomponerlo en subtareas, ejecutar cada una de ellas, evaluar los

resultados intermedios y ajustar su curso de acción hasta alcanzar el objetivo. En ese proceso puede usar herramientas, acceder a sistemas, tomar decisiones y producir outputs que tienen consecuencias reales en el mundo, sin necesitar aprobación humana en cada paso.

El dato que mejor ilustra la velocidad de este cambio es el llamado horizonte de autonomía: cuánto tiempo pueden operar los modelos de manera autónoma sin cometer errores que requieran intervención humana. En 2020, GPT-2 podía funcionar unos cuatro segundos antes de fallar. Hoy, Claude puede operar alrededor de catorce horas y media de manera completamente autónoma. Ese horizonte sigue expandiéndose, y su expansión es lo que convierte a los agentes de una promesa tecnológica en una realidad operativa.

4.3 LOS CUATRO FRENOS ESTRUCTURALES

que explican el rezago en la integración de agentes.

“La IA dejó de ser solamente un chatbot con el que conversábamos para hacer brainstorming, ajustar un correo u ordenar ideas. Antes funcionaba como un potenciador: el trabajo y la ejecución seguían siendo nuestros. Hoy eso cambió. Ahora tenemos IAs que ejecutan: hacen código y lo llevan a producción, modifican bases de datos, realizan tareas, piden permisos y, a veces, directamente los asumen. Ese es el gran cambio de paradigma: la IA ya tiene capacidad real de ejecución y autonomía. El problema es que nosotros somos buenos para saber qué queremos, pero no tanto para explicar exactamente cómo lo queremos. Entre humanos, doy una instrucción y asumo que el otro interpreta por contexto y experiencia. La IA no razona así: asume. Y si no le ponemos límites claros, interpreta que tiene luz verde. Por eso el riesgo número uno hoy no es que la IA produzca contenido incorrecto. Es que ejecuta. Y muchas veces, la filtración no viene de afuera: la generamos nosotros mismos, con la mejor intención, pero sin los recaudos necesarios”.

Jorge Litvin, CEO de Safe-U

01. SISTEMAS DISEÑADOS PARA HUMANOS.

La mayoría de los sistemas empresariales tienen usuarios, contraseñas y flujos pensados para personas. Un agente no puede simplemente “entrar” a esos sistemas y ejecutar procesos sin que alguien haya diseñado la integración.

02. FALTA DE INTEGRACIÓN VÍA APIS.

Para que un agente opere de punta a punta, todos los sistemas involucrados en el proceso deben estar conectados y exponer interfaces que el agente pueda consumir. Hoy eso no existe de manera generalizada.

03. CREDENCIALES, SEGURIDAD Y CONFIANZA.

Este es quizás el freno más profundo. Darle a una IA la capacidad de comprar, gestionar trámites o ejecutar procesos en nombre de alguien genera resistencia. El problema es institucional: “el problema no es si pueden hacerlo, sino si confiamos en que lo hagan”. Faltan estándares, protocolos y marcos claros, y hasta que eso no se resuelva, muchas implementaciones se quedarán en etapas parciales.

04. PROCESOS REGULATORIOS Y KYC.

Cuando dentro de un workflow hay que interactuar con un banco, una autoridad o un notario, esos sistemas no están preparados para que entre un agente virtual. Las reglas de verificación de identidad requieren confirmar que es una persona real, no una máquina.

“Los casos de uso de agentes todavía se están validando. Pero no todo lo que brilla es oro. Hay situaciones donde la operación es tan compleja —con tantas casuísticas y particularidades— que intentar resolverlo con un agente deja de ser eficiente. Especialmente si la empresa ya funciona bien. En esos casos, forzar la IA no tiene sentido”. Juan Solana, Socio en EY México.



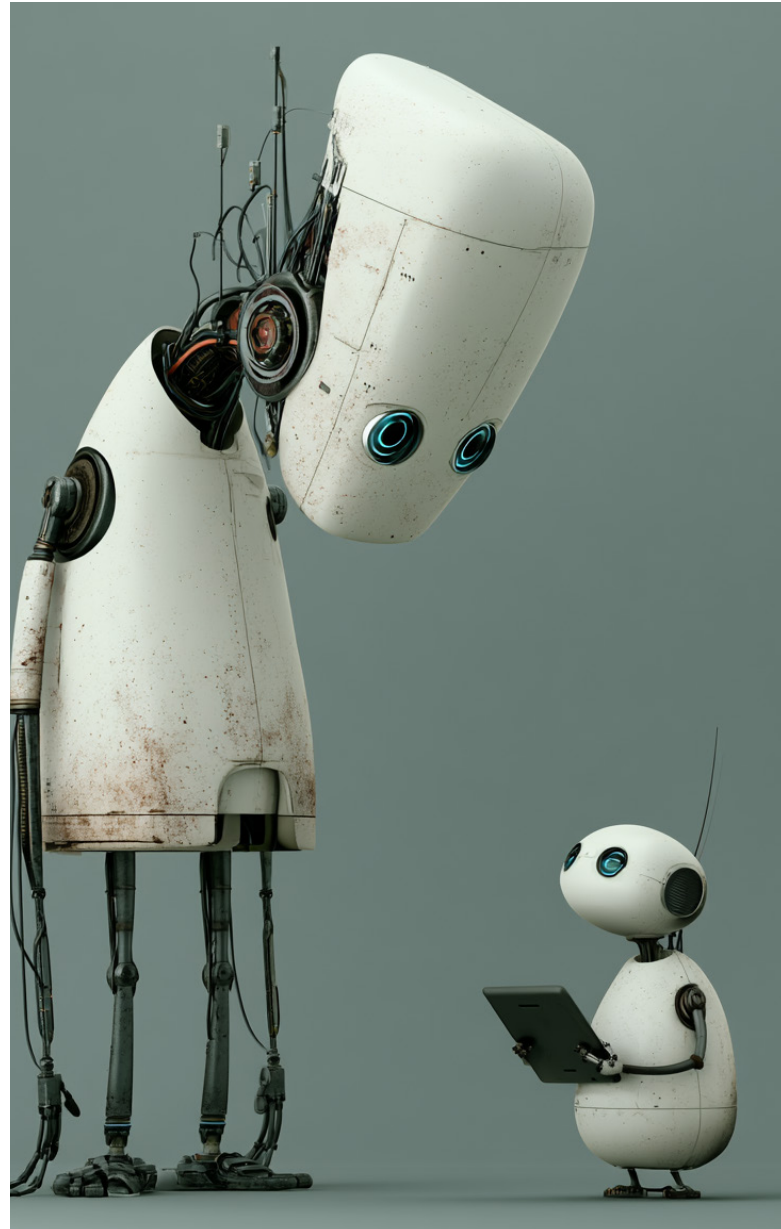
4.4 LA PREGUNTA MÁS CRÍTICA:

cuando los agentes hablan con agentes.

Hasta ahora, los agentes interactúan principalmente con humanos o con sistemas. **Pero el escenario que se aproxima es el de agentes que coordinan con otros agentes:** uno que recibe una solicitud, la descompone en subtarefas, las delega a agentes especializados, recibe los resultados y los integra en una respuesta final, todo sin intervención humana en los pasos intermedios.

Ese modelo de coordinación agénica ya existe en arquitecturas experimentales y está empezando a aparecer en implementaciones productivas en los entornos más avanzados.

Las preguntas que ese escenario abre son múltiples y todavía no tienen respuestas establecidas. **¿Cómo se diseñan las interacciones entre agentes para evitar que errores de uno se propaguen y amplifiquen a través de otros? ¿Cómo se asegura que un agente no le dé instrucciones incorrectas a otro? ¿Quién supervisa cuando ningún humano está activo en el loop? ¿Cómo se audita una cadena de decisiones que ocurrió enteramente dentro de un sistema de agentes?**



La conexión con la ciberseguridad es directa y preocupante. Si hoy los puntos de entrada y acceso ya son difíciles de proteger, cuando existan muchas más instancias de agentes interactuando entre sí la superficie de ataque se multiplica exponencialmente. Un agente comprometido podría dar instrucciones incorrectas a los agentes con los que interactúa, propagando el daño de manera que sería muy difícil de detectar y contener.



ENTRE VISTAS

INFORME DE MADUREZ DIGITAL 2026

05.

Productividad y ROI.

5.1 PRODUCTIVIDAD DEMOSTRADA, ROI DIFÍCIL DE MEDIR

La productividad sí mejora, en muchos casos de manera significativa y demostrable. Pero convertir esa productividad en retorno financiero trazable sigue siendo el desafío no resuelto de la mayoría de las organizaciones.



“En los procesos donde hemos incorporado IA, hemos observado reducciones en tiempos operativos que alcanzan hasta el 80%, particularmente en tareas intensivas en manejo y validación de datos”.

María Ariza,
CEO de Biva México



AI IN ACTION

IA para quienes deciden.
4 semanas para salir con un plan de IA real y ejecutable para tu organización.
Needed & UPF Barcelona School of Management.

Inicia en septiembre · Cupos limitados.

→ [Más información aquí](#)



DIGITAL EVOLUTION AWARDS 2026

El programa de reconocimientos a la innovación digital en América Latina.
3ra edición, postulaciones abiertas.

→ [Más información aquí](#)



ROAD TO NEVER ENDING EVOLUTION

Un año entero de experiencias para no dejar de evolucionar. Cada mes, una temática. Cada encuentro, un paso más cerca del festival más grande de IA en LATAM.

→ [Más información aquí](#)



AI READI NESS

MIDE TUS HABILIDADES EN IA

¿QUÉ ES AI READINESS?

Es un diagnóstico que mide qué tan preparado está el talento de tu compañía para adoptar inteligencia artificial, identificar su etapa de madurez y convertir la IA en productividad, eficiencia e impacto de negocio.

¿POR QUÉ TU COMPAÑÍA NO PUEDE QUEDAR FUERA?

Porque la ventaja competitiva estará en el talento capaz de convertir IA, datos y automatización en productividad, mejores decisiones, adaptación y valor de negocio.

¿QUÉ SIGUE DESPUÉS DE APLICAR EL TEST?

El resultado define en qué etapa está cada equipo y permite trazar la siguiente ruta con Needed Education:

- Formación
- Upskilling
- Casos de uso
- Automatización
- Acompañamiento para llevar la IA del diagnóstico a la acción.

→ *haz tu prueba gratis aquí*

IMD

.026 INFORME DE
MADUREZ DIGITAL
MÉXICO.

UNA PRODUCCIÓN DE



EN COLABORACIÓN CON





1010100101010101010101001

4596345834958203493457646

1285775932646

INFORME DE MADUREZ DIGITAL MÉXICO 2026