

iAy, ay, ay, Ai!

México y el nuevo
desafío tecnológico

Un análisis ejecutivo sobre el estado real de la inteligencia artificial en las organizaciones mexicanas — sus frenos estructurales, la tensión entre CEO y consejero, y la ruta hacia la ventaja competitiva sostenible.

accenture

IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Empresas
Globales



01

Punto de partida



La inteligencia artificial dejó de ser una curiosidad corporativa en México. La pregunta ya no es si será relevante, sino quién logrará convertirla antes en productividad, crecimiento y ventaja defendible. El país ya entró en esa carrera, pero sigue en una zona intermedia: abundan las herramientas, los pilotos y los casos de uso, pero todavía son pocas las organizaciones que han convertido la IA en una capacidad integrada, escalable y gobernada. La brecha entre promesa y realidad no es solo tecnológica; es, sobre todo, una cuestión de liderazgo, gobierno corporativo y disciplina de ejecución.

Este estudio, desarrollado por Accenture, IPADE y Empresas Globales¹ entre octubre de 2025 y abril de 2026, nace para leer ese momento con más profundidad. Reúne entrevistas con CEOs y consejeros de talla internacional, una encuesta a la alta dirección y una comparación sistemática con estudios globales², sobre una base que combina compañías mexicanas, multinacionales y algunas nativas digitales. Las indus-

trias abarcan sectores como servicios financieros (entre los que se perciben banca y seguros como de los sectores con mayor adopción³), educación, consumo y retail, tecnología, telecomunicaciones, manufactura, automotriz, logística y transporte. Las entrevistas fueron integradas de forma agregada y anonimizadas. Las organizaciones participantes concentran el 3.3% del PIB nacional, lo que convierte a este estudio en una lectura directa del pulso de la gran empresa mexicana —no una fotografía del país entero, sino de quienes lideran su actividad económica formal.

A diferencia de otros reportes este estudio contrasta la voz del CEO, la mirada del consejero, la evidencia cuantitativa y la comparación internacional para distinguir qué parte de la historia mexicana responde a tensiones globales —escala, talento, datos, gobernanza y confianza— y qué parte refleja rasgos propios del país: una madurez desigual, un entorno todavía incompleto y una dependencia visible de capacidades importadas. El documento funciona

como una guía para la alta dirección. No busca explicar únicamente cómo se usa la IA en México, sino dónde se está abriendo la brecha competitiva y qué decisiones deben tomarse ahora para no quedarse administrando pilotos en un mundo que ya se mueve hacia escala. El reporte desarrolla cinco hallazgos centrales:

- (1) la adopción avanza, pero la escala sigue siendo minoritaria.**
- (2) la estrategia existe con mayor frecuencia en el discurso que en el sistema operativo que la vuelve repetible.**
- (3) datos, cultura y arquitectura se consolidan como los habilitadores decisivos.**
- (4) un marco responsable acelera despliegues confiables.**
- (5) el factor más subestimado es el rediseño del trabajo.**

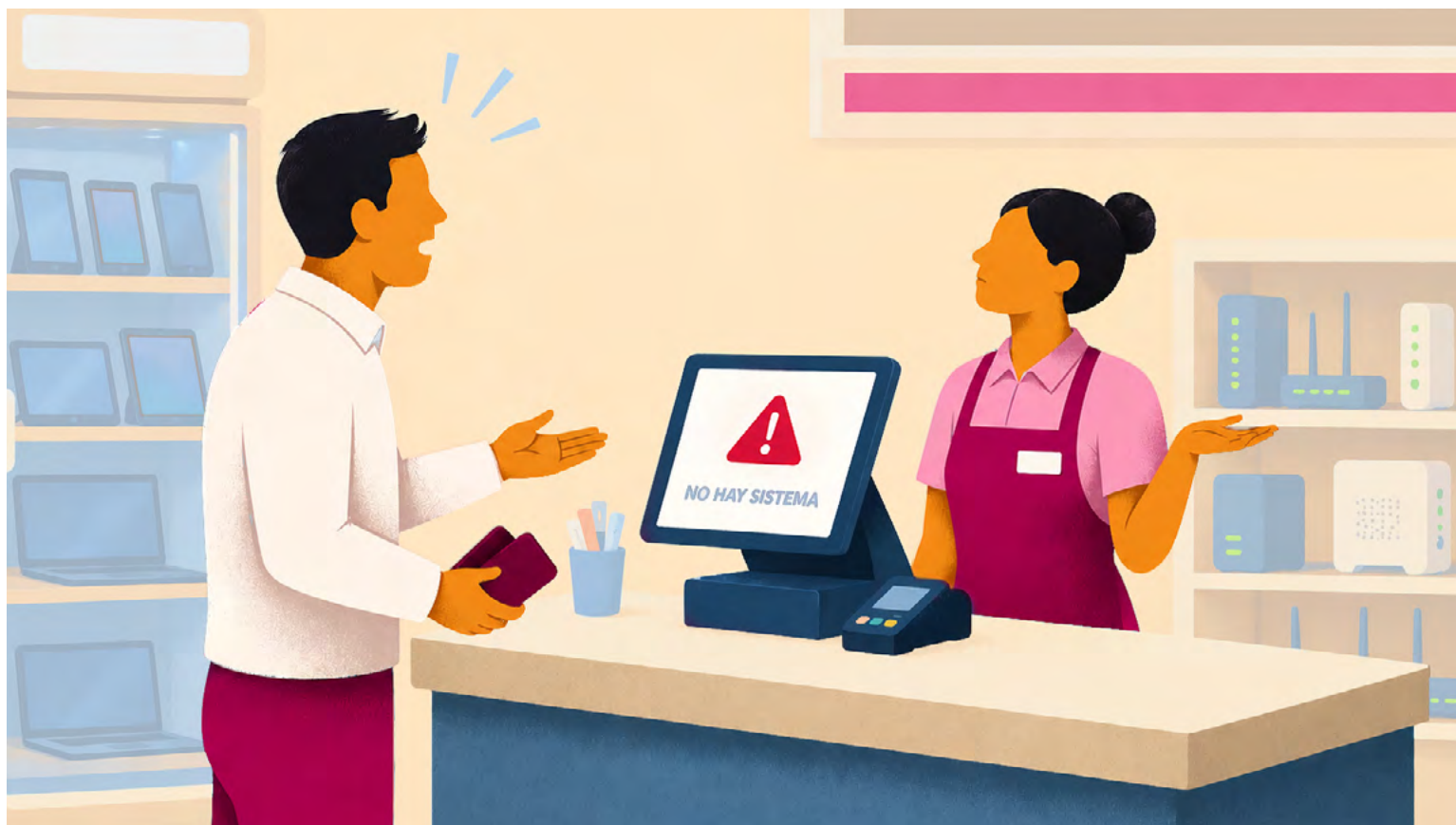
¹ Los afiliados a Empresas Globales, representan a líderes en más de 20 sectores de la economía, conforman el 10% del PIB de México y son fuente de empleo para más de 8 millones de mexicanos.

² Lista completa de estudios complementarios en la última página.

³ Entorno IPADE | Podcast. (2025) [11]

02

No hay sistema: promesa, prisa y realidad.



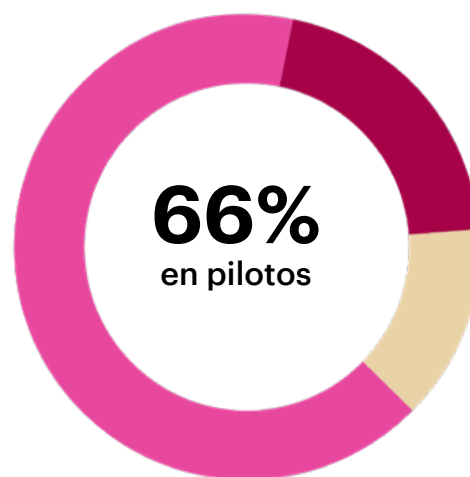
México se encuentra en una fase decisiva de adopción. La IA ha dejado de ser vista como una tendencia experimental para convertirse en un imperativo estratégico⁴, pero el país aún no ha consolidado los habilitadores que permitirían una difusión homogénea y rápida. La fotografía del mercado muestra un país en transición: la preparación estructural sigue siendo intermedia — México tiene fortalezas relativas en entorno operativo, pero debilidades en investigación, infraestructura y ecosistema comercial.

El mercado mexicano muestra una realidad dual: por un lado, existe una base amplia de pilotos, herramientas de productividad y casos de uso

funcionales; por otro, persiste una brecha visible entre experimentar y escalar. La encuesta confirma ese punto de inflexión: 66% de las organizaciones percibe que sigue en pruebas aisladas o pilotos estructurados, mientras solo 34% ha integrado o escalado la IA en procesos y forma de trabajo.

Fase actual de adopción · Distribución de organizaciones encuestadas

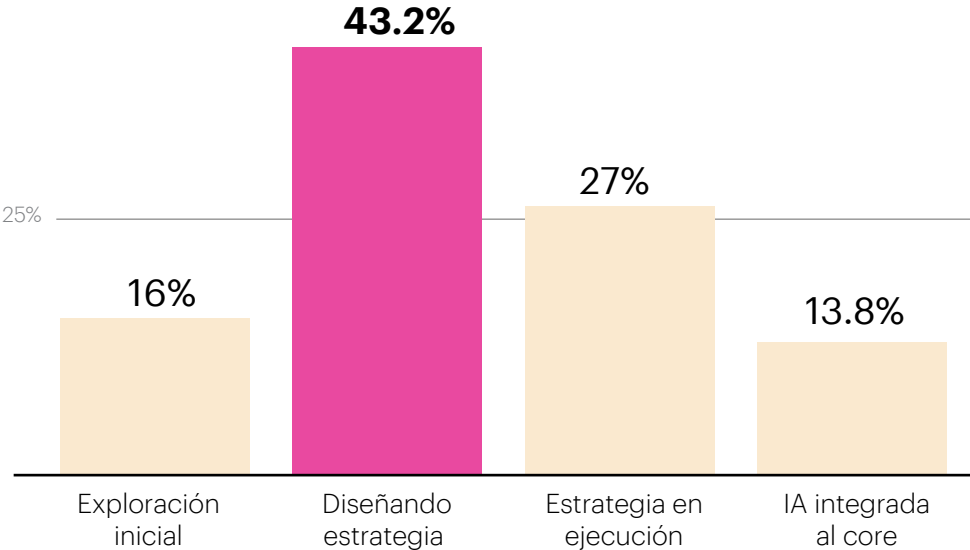
- **66%**
En pilotos o pruebas aisladas
- **20.5%**
IA integrada en procesos
- **13.5%**
Escalando beneficios



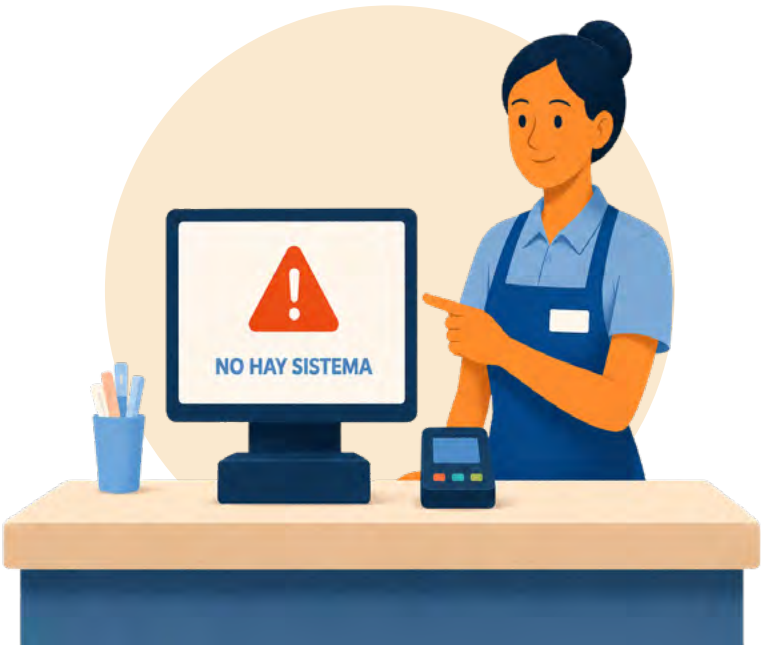
Fuente: Encuesta de percepción C-Level · n = 44 organizaciones multi-industria

Para las organizaciones mexicanas, la relevancia estratégica de la IA es comparable a la de otras grandes olas tecnológicas. Si México adopta una trayectoria centrada en las personas, la IA generativa podría transformar 42% de las horas de trabajo del país y aportar hasta US\$305 billones al PIB hacia 2038; aun así, México sigue en una posición intermedia de preparación, con el lugar 45 a nivel global y rezagos en infraestructura, investigación y ecosistema privado⁵.

Estado de la estrategia de IA ·
% de organizaciones por estado



Fuente: Encuesta C-Level - Pregunta sobre estado de estrategia de IA



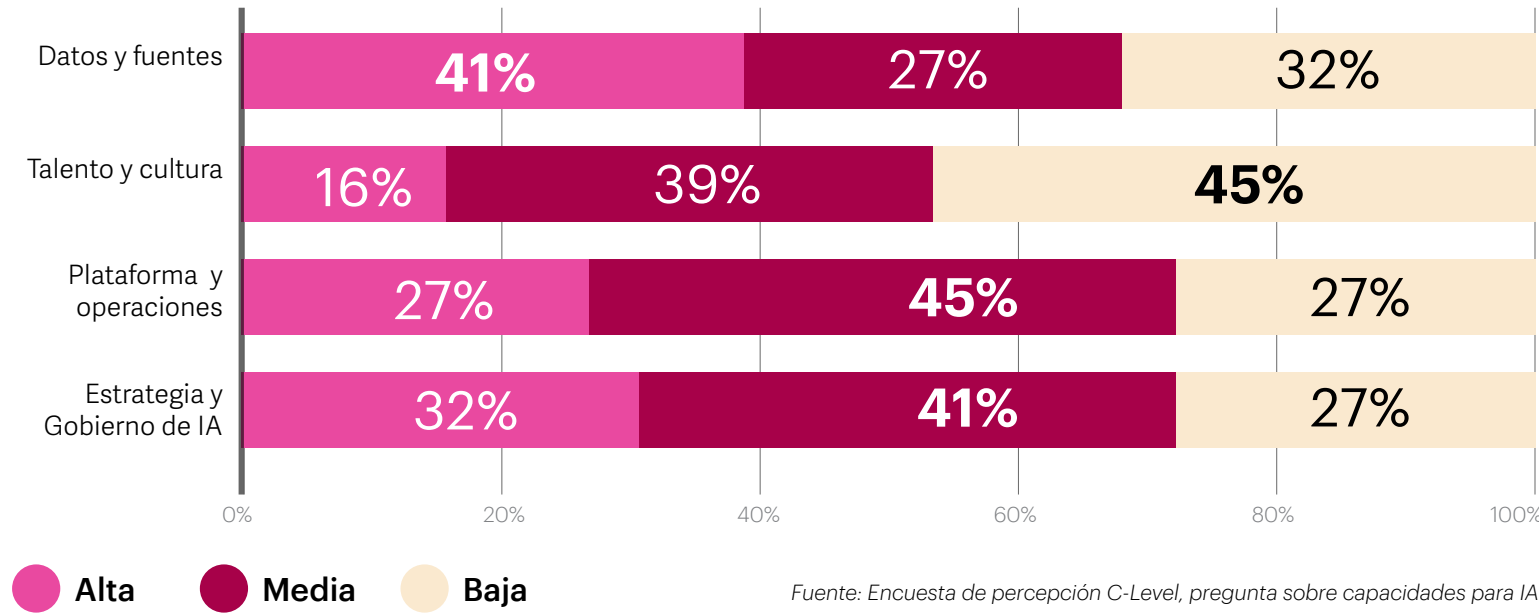
Esta asimetría explica la naturaleza de la adopción observada. El mercado corporativo mexicano ya superó la discusión introductoria: predominan los pilotos, chatbots internos, automatización de tareas cognitivas, analítica aplicada y algunos casos avanzados en prevención de fraude, mantenimiento predictivo, planeación, generación de código, marketing y servicio. Sin embargo, la frontera de escala aún está lejos de ser la norma. El “centro de gravedad” del país está en una etapa de “definición”: 43.2% de las empresas están todavía diseñando o afinando su estrategia de IA, y solo una minoría ha convertido esa intención en despliegues integrados y repetibles.

Lo distintivo del contexto mexicano es que la adopción no depende solo de madurez interna. En las entrevistas aparece con frecuencia la percepción de que el ecosistema nacional aún no acompaña el ritmo que exige la IA: no se trata únicamente de regulación futura, sino de un entorno con avances insuficientes en identidad digital, estándares, interoperabilidad, infraestructura, política industrial y marcos públicos de coordinación.

La falta de talento se percibe como uno de los mayores obstáculos, igual que la resistencia cultural, y la seguridad de los datos es una preocupación dominante.

⁴IPADE Trends | Evento. (2026) [13]
⁵The GenAI Lever [4]: El Índice Global de IA de Tortoise Media, de donde se obtiene la posición global de México, se basa en 122 indicadores divididos en tres pilares y siete subpilares para clasificar 83 países según la capacidad de inteligencia artificial, midiendo niveles de implementación, innovación e inversión.

Habilitadores para IA • La preparación en cada capacidad es alta, media o baja



A ello se suma una brecha sectorial y organizacional relevante. Las compañías globales o con mayor madurez digital avanzan más rápido, en parte por contar con arquitecturas de datos, guías corporativas y acceso temprano a herramientas y talento.

En varios casos, su aceleración proviene del respaldo de casas matrices globales — algo particularmente visible en telecomunicaciones, automotriz, ciencias de la salud y

algunas empresas de tecnología, productos de consumo y pagos digitales.

Aun así, la evidencia indica que el tamaño no explica por sí solo la madurez: lo que distingue a los líderes no es únicamente invertir más, sino traducir más rápido la experimentación en disciplina de despliegue, estándares y aprendizaje organizacional.

Los CEOs privilegian velocidad, casos de uso y resultados de negocio. Los consejeros enfatizan gobernanza, asignación de capital, exposición reputacional y disciplina de ejecución. Esa diferencia constituye una de las tensiones centrales de la adopción de IA en México.

“No adoptar IA no es opción, o nos subimos a la ola, o nos pasa por encima”, — CEO, servicios financieros

Conclusión nítida: en México, la próxima frontera no es adoptar IA, sino institucionalizarla en un entorno empresarial y nacional todavía incompleto.

03

Dar el estirón: no solo es adoptar la IA, sino hacerla crecer.

México ya prueba la IA de forma amplia, pero todavía no construye un sistema consistente para llevarla al núcleo del negocio

Perspectiva del CEO

Desde la dirección general, la conversación ha pasado de la curiosidad a la utilidad. En servicios financieros, telecomunicaciones, productos de consumo, automotriz y ciencias de la salud, los CEOs describen una cartera creciente de herramientas, pilotos y aplicaciones operativas, pero con ritmos muy dispares de consolidación. Por ejemplo, en servicios financieros, la IA se usa sobre todo en mesa de servicio, productividad y cumplimiento normativo.

En el extremo más avanzado, los CEOs de las organizaciones “digital native” o empresas de tecnología, muestran otra lógica: ya no hablan de herramientas aisladas, sino de plataformas inter-

“La tecnología ya está; el reto es identificar los casos de uso correctos.” — CEO, sector bancario

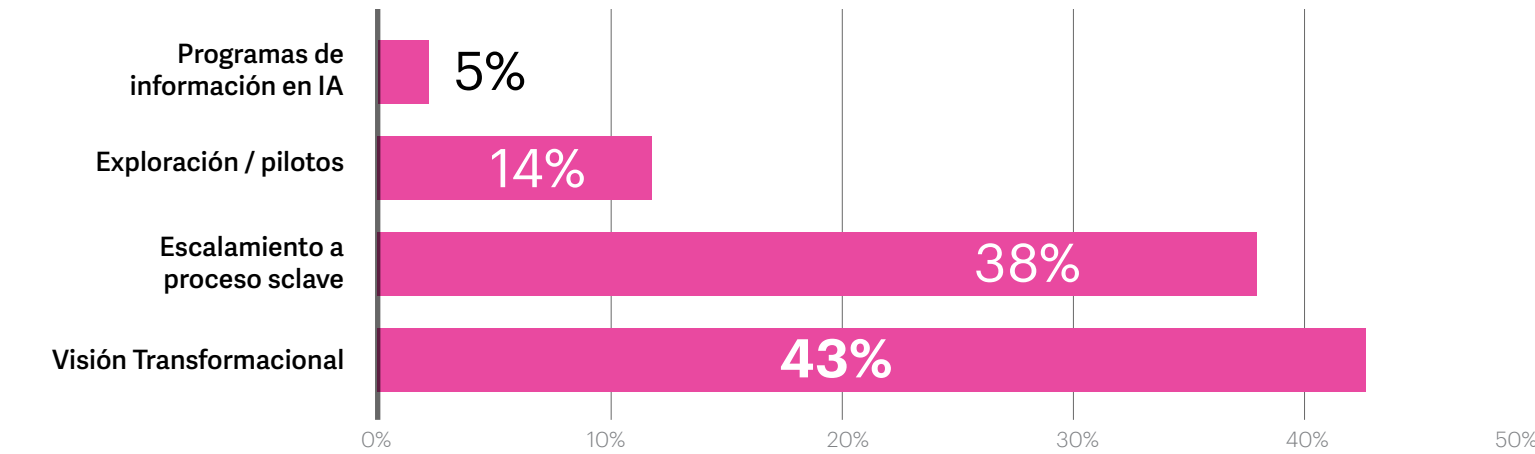
nas, agentes digitales, entrenamiento estructurado y procesos donde la IA está empezando a redefinir tiempos, costos y decisiones. Incluso allí persiste una autocritica importante: el ritmo real de absorción es más lento de lo esperado, y la adopción efectiva suele ser menor que la disponibilidad tecnológica.

También aparece un rasgo más mexicano que global: muchas de las organizaciones más sofisticadas avanzan apoyadas en lineamientos, presupuesto y capacidades provenientes de sus matrices o redes internacionales. Eso no reduce el mérito local, pero sí sugiere que parte de la madurez visible en México descansa en transferencia externa, no necesariamente en una base homogénea de capacidades nacionales.

La escala no nace de acumular pilotos. Nace cuando la IA se inserta en una transformación digital más amplia —de datos, plataformas, procesos y talento— impulsada desde la cúpula⁶. Sin ese marco, la empresa solo acumula herramientas e iniciativas; con él, empieza a transformar sus procesos críticos y su forma de operar.

La lección es clara: acceso no equivale a transformación.

Expectativas de uso de IA · Visión a 3 años



Fuente: Encuesta de percepción C-Level, pregunta sobre intenciones en el futuro cercano

Perspectiva del consejero

Los consejeros leen esta misma realidad con más escepticismo. Su diagnóstico recurrente es que México aún confunde actividad con madurez. El país está lleno de pruebas, pero no necesariamente de modelos de gobierno o criterios de escalamiento. Uno de ellos resume esa distancia al advertir que muchas empresas “saltan pasos”, implementando herra-

mientas sin bases sólidas, y que el riesgo no está solo en adoptar mal, sino también en no adoptar a tiempo. Otro subraya que el reto no es desarrollar pilotos, sino pasar de un enfoque incremental a uno exponencial, con iniciativas que modifiquen indicadores de negocio y no queden encapsuladas en una sola función.

Contraste CEO vs. Consejero

Dimensión	CEO	Consejero
Lectura	La IA ya es útil y genera casos concretos	El país aún confunde pilotos con transformación
Prioridad	Encontrar y acelerar casos de uso	Evitar fragmentación y asegurar escalamiento
Riesgo	No capturar valor suficientemente rápido	Saltar pasos sin bases o adoptar sin gobierno
Éxito	Productividad, crecimiento, eficiencia	Disciplina estratégica, control, ventaja sostenible

⁶Front Runners [1]

Este hallazgo es consistente con la evidencia internacional. A nivel global, 88% de las organizaciones ya usa IA en al menos una función, pero el despliegue de agentes sigue en un solo dígito en casi todas las funciones; el problema ya no es entrar, sino escalar⁷. En el Foro Económico Mundial, se ha descrito el mismo tránsito “de la promesa al desempeño” y se concluye que las organizaciones más avanzadas convierten la IA en

una capacidad empresarial central⁸. La mayoría (95%) de las pruebas de concepto no fallan por un problema técnico, sino por falta de claridad sobre su propósito y valor esperado⁹. México coincide con esas tendencias globales, pero con dos rasgos propios: una mayor dependencia de capacidades importadas desde matrices globales y una base empresarial mucho más desigual en términos de institucionalización.

Benchmark global

% de compañías que han escalado IA estratégicamente

8%

son “front runners”
(global)

34%

han escalado IA
estratégicamente
(global)

13%

escalando
(en México)

66%

aún en piloto
(en México)

Fuente: Accenture: : los dos primeros porcentajes corresponden a encuestas globales de Accenture. · Encuesta C-Level México: los últimos dos porcentajes corresponden a encuestas para este estudio en México.

Insight clave · La experimentación ya es amplia; la integración sigue siendo minoritaria. El cuello de botella dejó de ser tecnológico y se volvió operativo e institucional.

México está en la misma liga que la mayoría del mundo, pero con menor velocidad y profundidad en los habilitadores (datos, talento, regulación, etc). Sin un modelo de escalamiento, la cartera de pilotos erosiona foco en lugar de crear ventaja.

⁷ Stanford 2026 AI Index Report [10]

⁸ Foro Económico Mundial [9]

⁹ GenAI Governance [6]

¹⁰ FrontRunners [4]

O4 Más allá de las promesas de campaña: el valor no está en el debate, sino en la ejecución.



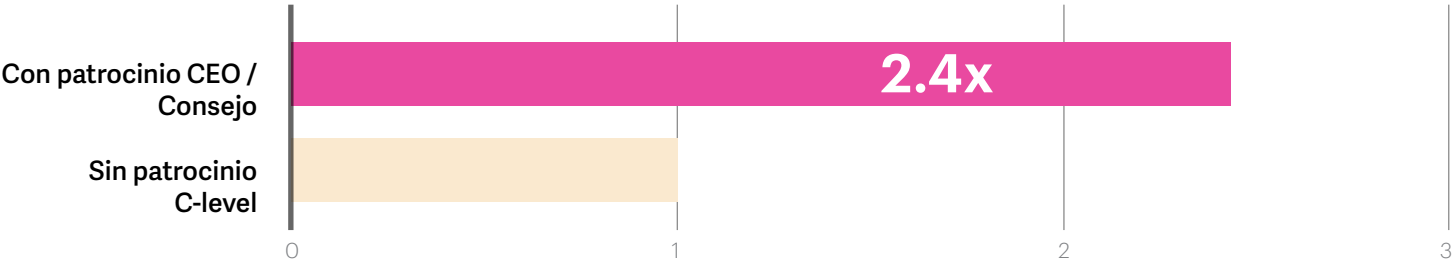
Tener una ambición declarada mueve la aguja, pero no sustituye la disciplina de portafolio, capital y seguimiento

Perspectiva del CEO

Desde la perspectiva del CEO, la IA empieza a ser estrategia cuando organiza capital, prioridades y ejecución. Algunos articulan la IA como palanca transversal: datos, arquitectura, producto, seguridad y talento aparecen como pilares compartidos, no como dominios desconectados. En empresas AI-first, la pregunta previa a cualquier proyecto es cómo automatizarlo, acelerarlo o rediseñarlo con IA. Por ejemplo, en ciencias de la salud, el objetivo declarado es diseñar todos los procesos nuevos con ese enfoque y migrar a un modelo operativo flexible basado en decisiones cercanas al cliente.

Sin embargo, incluso entre empresas líderes hay una distancia entre ambición y capacidad de ejecución. Algunos CEOs admiten que la empresa todavía se siente rezagada pese a resultados tangibles; otros reconocen que el reto no es técnico, sino de adopción, priorización y cambio de hábitos. Una estrategia de IA solo empieza a ser real cuando define visión y ambición empresarial, gobierno del portafolio, dueños, métricas y criterios de escalamiento.

2.4 veces más probabilidad de superar el ROI previsto



Fuente: Accenture FrontRunners · Apuestas estratégicas patrocinadas por CEO/Consejo: 2.4x más probabilidad de superar ROI

En México, pocas organizaciones parecen contar todavía con un marco claro para priorizar y habilitar iniciativas de IA según su valor y su riesgo. Aun así, varias ya están tomando el riesgo de innovar y están avanzando sin ese andamiaje formal, lo que les permite ganar velocidad, pero también eleva la probabilidad de dispersión, duplicidad o exposición innecesaria. En el extremo opuesto, llevar demasiado lejos la construcción de ese marco puede volver la reinversión excesivamente lenta. El reto no es elegir entre velocidad y control, sino ordenar la

innovación con disciplina sin frenar su avance. Además, en México la estrategia aparece con un tono particularmente pragmático. La mayoría de los CEOs todavía vincula IA más con productividad, automatización, servicio, fraude o eficiencia operativa que con reinversión radical del modelo de negocio. Esa orientación sugiere que el país se encuentra más en una fase de optimización intensiva que de reinversión masiva.

“La IA debe tener drivers de eficiencia, pero aún no está en la agenda estratégica.” — CEO, sector bancario

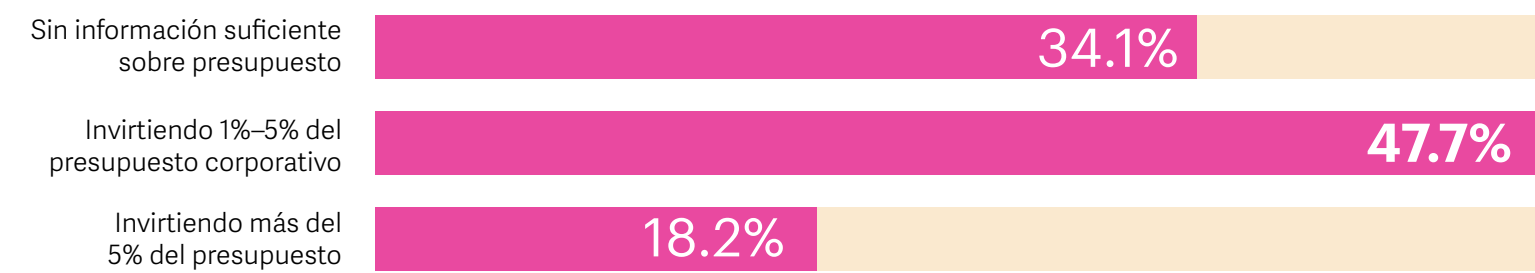
Perspectiva del consejero

Los consejeros son más tajantes al evaluar este desfase. Reiteran que la estrategia debe venir de la administración, pero el consejo debe aprobarla desde el entendimiento, no desde la intuición. En su lectura, muchas empresas usan IA por presión competitiva, reducción de costos o reacción a la agenda pública, más que por un

plan estratégico formal. Por eso insisten en que la IA debería ser un tema obligatorio en un comité del consejo y que el CEO debe explicar con claridad por qué se implementa, cómo impactará el negocio, cómo se reflejará en el resultado y cuál es el costo de no hacerlo.

Evidencia cuantitativa

Visibilidad del gasto en IA · % de organizaciones por nivel de claridad presupuestal



Fuente: Encuesta C-Level · Pregunta sobre asignación presupuestal a iniciativas de IA

La encuesta refleja esta brecha con precisión. El dato más revelador es que 34.1% declara no contar con información suficiente para responder sobre su presupuesto

corporativo de IA — lo que sugiere que muchas organizaciones entran a la carrera competitiva sin una visibilidad madura sobre el capital que están asignando.

Contraste CEO vs. Consejero

Dimensión	CEO	Consejero
Estrategia	Se expresa como ambición transversal o AI-first	Debe traducirse en decisiones de capital y supervisión
Horizonte	Enfocado en velocidad y captura de oportunidad	Enfocado en disciplina, foco y rendición de cuentas
Indicadores	Aún en construcción en varios casos	Exige claridad de impacto en resultados y riesgo de no actuar
Riesgo principal	Quedarse atrás en innovación o exponer datos al público	Tener estrategia en papel sin sistema de ejecución

“En AI, los proyectos del hoy tienen que fondear los del mañana”, — Consejero

Los estudios externos son consistentes con el diagnóstico local: el problema no es la ausencia de intención estratégica, sino la falta de las condiciones organizacionales que convierten esa intención en ejecución repetible y valor empresarial. A nivel global, el 87% de los líderes ve en la IA agéntica una nueva era de transformación, pero solo 20% ya rediseña procesos¹¹. El principal diferenciador no es la experimentación, sino la integración profunda de la IA en la estrategia, el núcleo de datos y el modelo operativo. Además, las apuestas patrocinadas por CEO o consejo tienen 2.4× más probabilidad de superar

el ROI previsto¹². Las organizaciones que crean valor a nivel empresarial son 2.9× más propensas a contar con una estrategia integral de datos¹³. Finalmente, solo 18% de las empresas tiene plena alineación entre estrategia de negocio, plataformas e IA¹⁴.

En México la estrategia suele estar más presionada por demostrar retorno rápido que por convertirla en una ventaja competitiva y sostenible, y más condicionada por la necesidad de traducir la IA a contextos empresariales heterogéneos.

Insight clave · La estrategia sin dueños, métricas de negocio y capital no escala. El consejo necesita menos entusiasmo y más traducción económica. En México, la IA aún se justifica sobre todo por optimización; la reinversión profunda sigue siendo minoritaria.

¹¹ Design processes to evolve with emerging technology[7]
¹² Front Runners [1]
¹³ GenAI Lever [4]
¹⁴ The New Rules of Platform Strategy [3]

05

Próxima estación: datos y arquitectura, el verdadero campo de batalla



Sin un fundamento de datos y plataformas adecuadas, la IA mejora productividad periférica pero rara vez cambia la ventaja competitiva

Perspectiva del CEO

Los CEOs más maduros son explícitos en este punto. En varios sectores aparece la misma idea: no se trata de tener más datos, sino datos ordenados, accesibles, disponibles y gobernados. En la industria de consumo masivo, las arquitecturas de datos maduras han permitido a organizaciones estar listas para implementar IA incluso antes de buscarlo deliberadamente. En las organizaciones digitales nativas, la calidad de datos se trata como condición necesaria: sin ella, la IA solo acelera ineficiencias preexistentes. En la industria farmacéutica y de salud, la confianza en decisiones críticas depende directamente de tener datos limpios y estructurados.

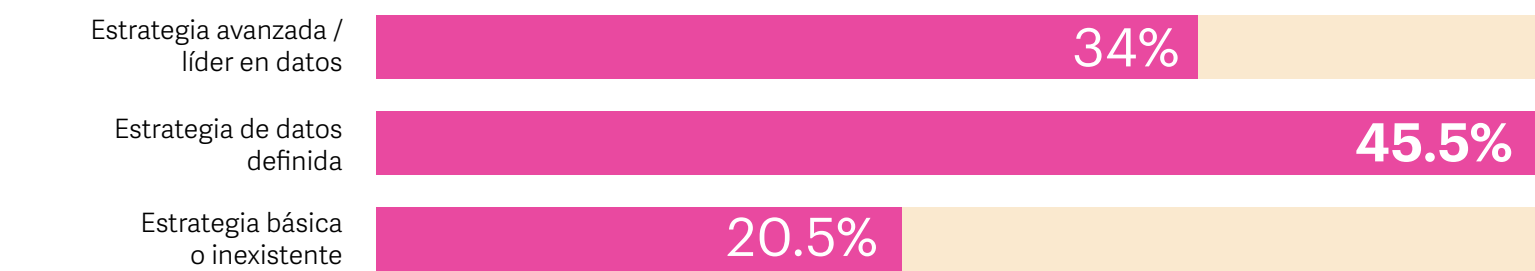
El sector financiero se beneficia de legados regulatorios y de analítica que facilitan ciertos casos de uso avanzados. La industria de consumo presenta gran potencial en pricing, logística y planeación, pero sufre más cuando la IA sigue encapsulada por función.

Lo notable es que esta conciencia sobre la importancia de los datos no elimina el rezago. Incluso compañías avanzadas reconocen madurez desigual entre áreas, dependencia de sistemas legados o necesidad de combinar plataformas internas con las de proveedores. La IA actúa como prueba de esfuerzo del patrimonio digital existente.

“La línea entre uso intensivo de datos, algoritmos e IA es difusa”, — CEO, ciencias de la salud

Madurez de la estrategia de datos

% de organizaciones por nivel



Fuente: Encuesta C-Level · Autodiagnóstico de madurez de datos y arquitectura

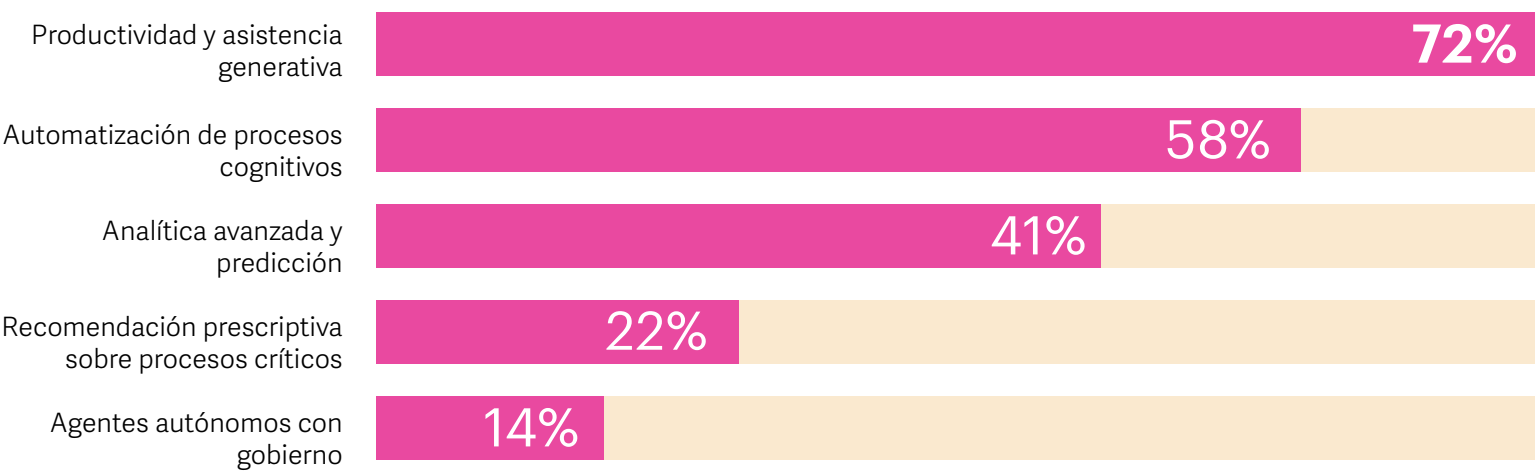
Perspectiva del consejero

Desde el consejo, el tema de datos aparece como uno de los focos de preocupación. Consejeros multiempresa insisten en que el entusiasmo por la IA puede empujar a las empresas a saltar pasos cuando aún no tienen procesos confiables de manejo de datos. Otros advierten que sin estándares corporativos cada área termina adoptando IA con criterios propios,

generando inconsistencia, duplicidad y dependencia de terceros. La mirada del consejo pone el acento en que datos y arquitectura no son un asunto de TI, sino de gobierno corporativo. En las encuestas, la seguridad y protección de los datos aparecen como una de las principales preocupaciones.

Capacidades habilitadas según madurez de datos

% de organizaciones que reportan capacidad



Fuente: Entrevistas CEO + Encuesta C-Level

La encuesta lo confirma: aunque 45.5% declara tener estrategia de datos definida y 27.3% una estrategia avanzada, solo 6.8% se percibe como líder y 20.4% se ubica en niveles básico o inexistente. El mensaje es directo: la IA generativa puede escalar productividad aun sin una capa robusta de datos. Pero para sumar capacidades agénticas, predictivas o prescriptivas — anticipar, recomendar o ejecutar sobre procesos críticos — se requieren datos confiables e integrados. Ahí está la verdadera limitante de escala y también la ventaja competitiva más difícil de replicar.

Contraste CEO vs. Consejero

Dimensión	CEO	Consejero
Diagnóstico	Datos y arquitectura habilitan casos de valor	Sin base robusta, el riesgo de adopción desordenada crece
Prioridad	Ordenar, abrir y usar mejor los datos	Estandarizar, supervisar y evitar fragmentación tecnológica
Debate central	¿Cómo capturar productividad y nuevos casos?	¿Cómo evitar que la deuda tecnológica limite la escala?
Implicación	La IA revela la madurez del núcleo digital	El consejo debe tratar datos como activo estratégico

Otros estudios sugieren que el verdadero cuello de botella ya no es el acceso a la IA, sino la capacidad de convertir datos y arquitectura a escala. El 70% de las compañías a nivel global reconocen la necesidad de bases sólidas en los datos para escalar IA y un núcleo digital seguro como condición estructural para la reinención¹⁵. En estos temas, la calidad de datos ha sido identificada como la barrera más citada para la adopción de la IA y se está migrando de soluciones fragmentadas a plataformas unificadas¹⁶.

Las organizaciones líderes modernizan sus núcleos digitales y alinean plataformas, inteligencia y talento; cuando no lo hacen, la IA queda atrapada en la fragmentación¹⁷. En algunas empresas mexicanas la digitalización todavía es el prerequisite pendiente y la deuda tecnológica puede ser amplia, lo que limita directamente la adopción efectiva de IA; incluso se identifica como riesgo crítico la falta de procesos confiables de manejo de datos.

Insight clave · La madurez de datos sigue siendo insuficiente para la mayoría.
Las organizaciones que conviertan sus datos en un activo ordenado y gobernado, podrán capitalizar la era agéntica, donde la verdadera ventaja competitiva se construye: datos, plataformas y gobierno.

¹⁵ Front Runners [1]
¹⁶ Foro Económico Mundial [9]
¹⁷ The New Rules of Platform Strategy [3]

06 Anarquía en MX: cuando la gobernanza no es un freno, sino un acelerador de confianza

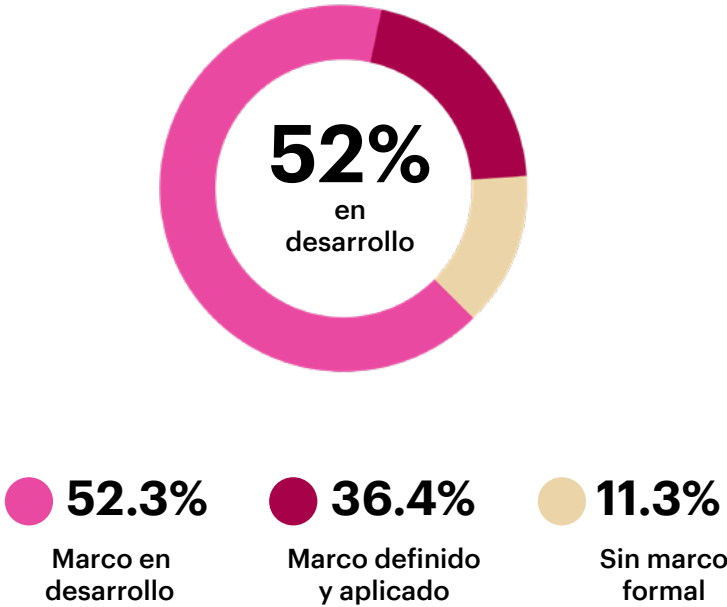


La IA escalará en la medida en que las organizaciones tengan una capacidad de despliegue confiable

Perspectiva del CEO

En casi todas las entrevistas, incluso las más agresivas en adopción, persiste una lógica dominante: la IA acompaña, pero la responsabilidad final sigue en las personas. En sectores sensibles, esa postura es explícita. Un ejecutivo bancario lo formula sin ambigüedad: “Las decisiones deben de estar tomadas por personas”. En seguros y salud, la IA se mantiene embebida y supervisada, sin exposición directa al cliente en decisiones críticas. En consumo y manufactura, la automatización completa solo se habilita cuando el comportamiento está entendido, el riesgo es bajo y el desempeño supera consistentemente al humano. Este patrón no refleja inmadurez; refleja una gobernanza de facto. El problema es que en muchas organizaciones esa prudencia no se ha convertido todavía en un marco institucional suficientemente explícito. Hay lineamientos, restricciones de herramientas, comités incipientes o cumplimiento activo, pero pocas veces existe una arquitectura completa de riesgo, trazabilidad, observabilidad y decisiones de liberación.

Estado del marco de gobernanza de IA
% de organizaciones encuestadas



Fuente: Encuesta C-Level · Pregunta sobre marco ético y de gobernanza de IA

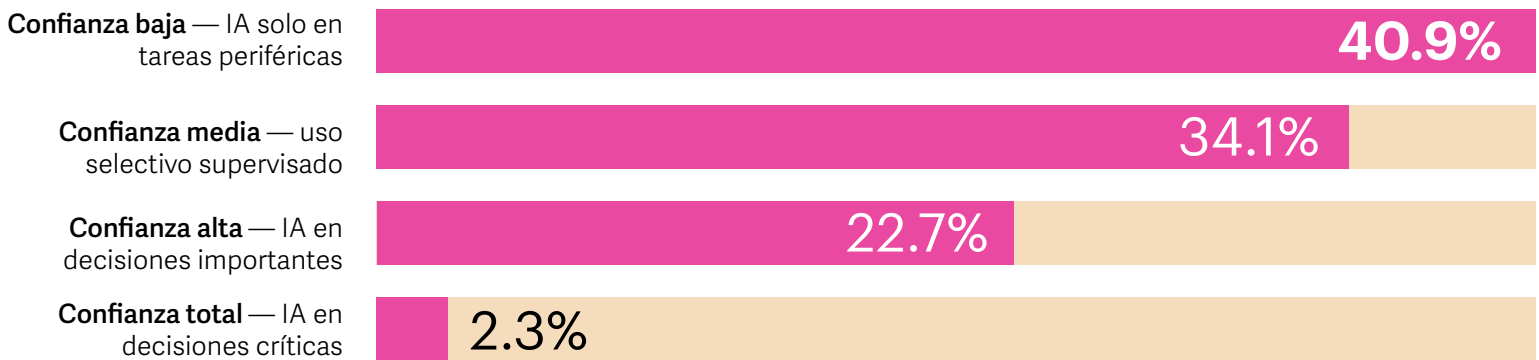
Perspectiva del consejero

Los consejeros subrayan justamente esa brecha. Plantean que el consejo debe modernizarse para entender ética de datos, ciberseguridad, talento y riesgo tecnológico, y que el comité de auditoría debe liderar la discusión sobre controles y mitigaciones. También advierten que, sin marcos formales, cada área puede adoptar IA con criterios distintos, generando riesgos de inconsistencia o uso fuera de canales seguros.

Además, en México la gobernanza está vinculada a un problema más amplio: no solo faltan marcos corporativos maduros, sino también una referencia externa suficientemente consolidada. Varias entrevistas sugieren que la empresa debe avanzar sin esperar al regulador, pero también sin ignorar que el entorno público va rezagado. Esa combinación incrementa la ambigüedad para el consejo.

Evidencia cuantitativa

Confianza en IA para decisiones críticas · % por nivel de confianza declarada



Fuente: Encuesta C-Level · Pregunta sobre nivel de confianza en IA para decisiones empresariales

La encuesta muestra que la gobernanza va detrás del ritmo de adopción. Solo 36.4% de las organizaciones tiene un marco ético o de gobernanza definido y aplicado; 52.3% lo tiene en desarrollo y 11.4% apenas lo contempla a futuro. Este rezago se refleja en la confianza: 75% reporta confianza baja o media en IA, y apenas 22.7% reporta confianza alta. Sin confianza, la IA se queda en asistencias periféricas; con confianza, puede entrar a decisiones y procesos centrales.



Contraste CEO vs. Consejero

Dimensión	CEO	Consejero
Principio rector	Humano responsable final	Supervisión formal y criterios homogéneos
Enfoque	Contener riesgos en usos sensibles	Convertir controles en sistema corporativo
Temor	Seguridad, trazabilidad, regulación	Inconsistencia, falta de accountability
Necesidad	Marcos operativos prácticos y ligeros	Comités, estándares y claridad de responsabilidades

En línea con la evidencia internacional, el manejo responsable de la IA ya no aparece como un tema accesorio de cumplimiento, sino como una condición para escalar con confianza. El verdadero valor del gobierno de IA emerge cuando acompaña la transformación en lugar de bloquearla¹⁸. A nivel global se estima que menos de 1% de las organizaciones ha operacionalizado de manera integral la IA responsable, de forma que se recomienda contar con liderazgo dedicado, gobernanza transversal y gestión de riesgo contextualizada¹⁹. Las organizaciones líderes en adopción

de IA a nivel global están incorporando controles técnicos y supervisión humana proporcional como fundamento de escalabilidad confiable²⁰.

Las entrevistas confirman que, en este contexto, consejeros y directivos tienden a privilegiar usos internos, precisamente porque todavía no perciben bases suficientemente robustas para liberar la IA a procesos más sensibles o de cara al cliente. En México la agenda responsable se percibe más asociada a evitar daños que a habilitar innovación con confianza.

Insight clave · La baja confianza organizacional sigue limitando la entrada de IA a procesos críticos. Los marcos de gobierno deben pasar de declarativos a operativos. El mejor gobierno de IA no es el más restrictivo, sino el que habilita despliegue confiable.

¹⁸ AI Governance [5]
¹⁹ Advancing Responsible AI Innovation [8]
²⁰ El Foro Económico Mundial [9]



La próxima ventaja no vendrá solo de herramientas o modelos, sino de re-diseñar trabajo, liderazgo y aprendizaje continuo

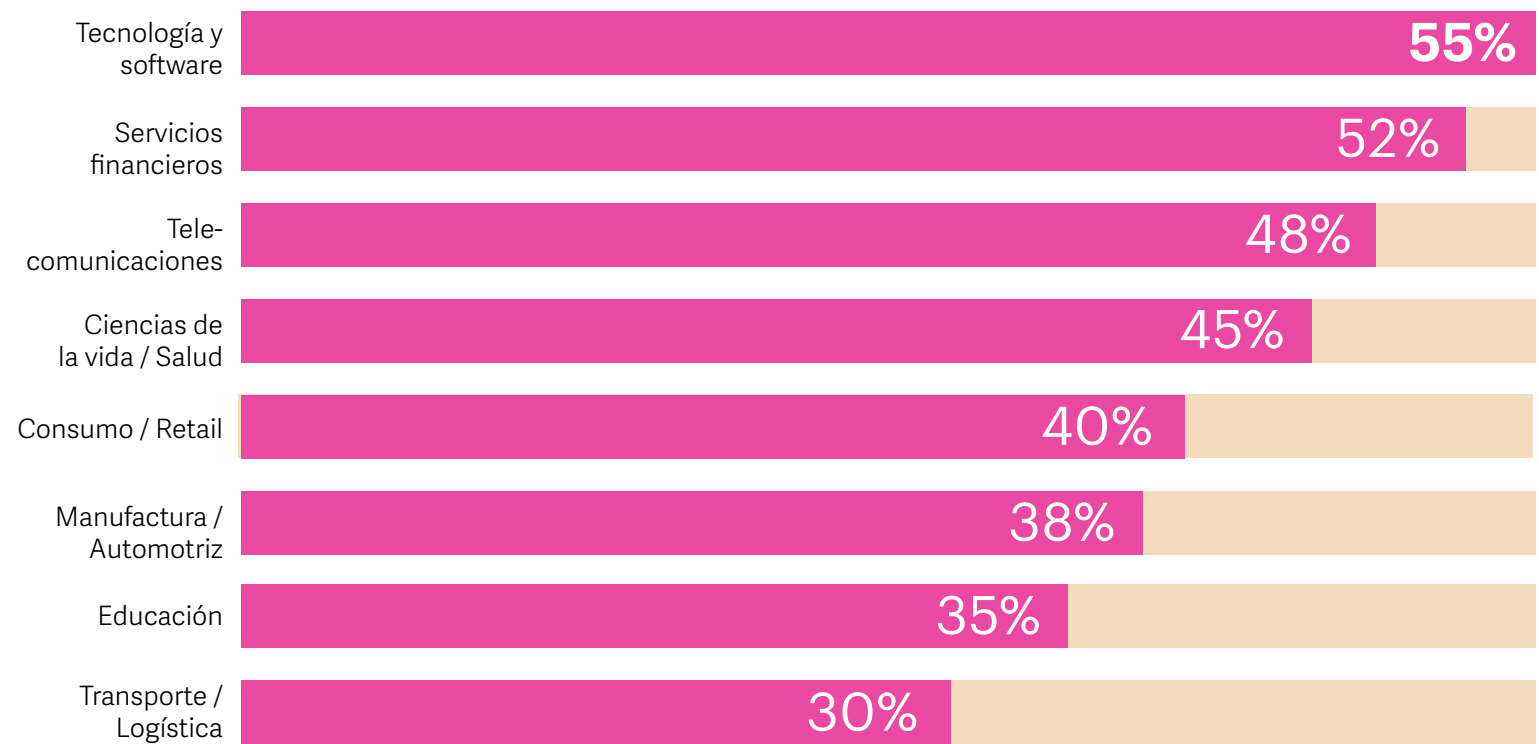
Perspectiva del CEO

La mayoría de los CEOs no visualiza una sustitución total de personas; más bien describe un modelo híbrido en el que la IA libera tiempo, acelera análisis y desplaza tareas mecánicas hacia funciones de mayor valor. El punto más importante es que este resultado no emerge automáticamente. En varias entrevistas se reconoce que el nivel general de preparación es bajo, que muchas personas no buscarán aprender por iniciativa propia y que la adopción depende de empujes estructurados, formación obligatoria o líderes que modelen el cambio.

El factor humano deja de verse solo como un tema de capacitación y pasa a entenderse como rediseño del trabajo, liderazgo y cambio cultural. La IA ya no solo automatiza tareas: empieza a reconfigurar estructuras, redefinir roles y mover a las personas hacia funciones de juicio, servicio y supervisión. La mayoría de las entrevistas coincide con la visión global de que no reemplaza a las personas, sino que eleva su papel en criterio, ética, creatividad y dirección estratégica²¹, aunque en algunos casos ya se vincula con eficiencias estructurales y automatización selectiva de roles.

Impacto estimado de IA en horas de trabajo hacia el 2030

% de horas transformables por industria



Fuente: Agentic Reinvention · GenAI Lever · Estimaciones por vertical

En México, este factor humano tiene una capa adicional. La adopción está mediada por realidades sociales y demográficas concretas: brechas educativas, diferentes niveles de familiaridad tecnológica, movilidad social interna y una fuerza laboral heterogénea que no responde igual a los mismos mensajes de cambio. En algunas industrias, el reto

no es solo enseñar a usar IA, sino traducirla a un lenguaje culturalmente legible y legítimo y mostrar los beneficios no solo para el negocio sino desde la óptica del trabajador. La escasez de talento y la resistencia cultural se perciben en las encuestas como uno de los principales obstáculos para la adopción de IA.

²¹ Design processes to evolve with emerging technology [7]

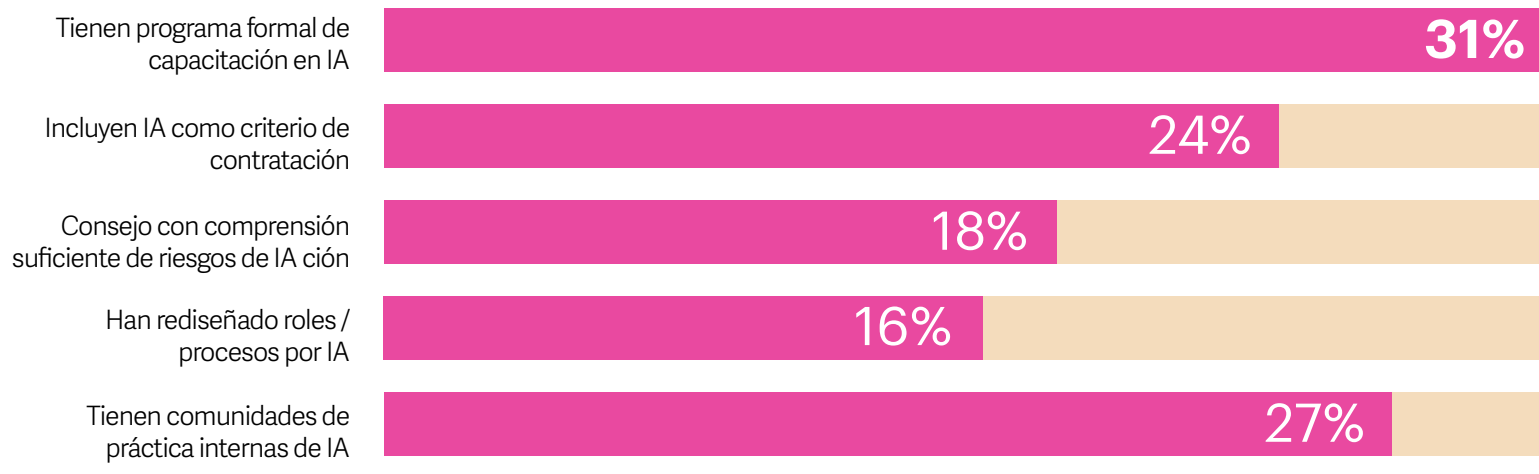
Perspectiva del consejero

Los consejeros observan este tema con una mezcla de preocupación y oportunidad. Identifican un reto generacional claro, pero también subrayan que el talento es el segundo gran habilitador después de la digitalización. Insisten en que las empresas deben formar a su personal en uso de IA, análisis, gobernanza y ética, y que el consejo necesita fortalecer su propio entendimiento para poder dirigir decisiones de asignación de capital y transformación laboral.

Aunque otros estudios sugieren que en México la IA podría crear más empleo del que desplaza²², en las entrevistas aparece una preocupación menos visible: si erosiona el trabajo de entrada, la empresa gana eficiencia, pero pierde un espacio clave para formar criterio y trayectoria profesional. El reto no es preservar esas tareas, sino rediseñarlas como cantera de aprendizaje.

“Me encanta tener equipos de alto desempeño, pero no depender de ninguno de ellos”, — Consejero

Preparación del talento en IA
% de organizaciones que reportan cada condición



Fuente: Entrevistas CEO + Encuesta C-Level

²²Stanford 2026 AI Index Report [10]

La brecha de adopción de IA no es sólo tecnológica, es humana²³. Se conoce que algunas industrias podrían ver hasta 55% de sus horas laborales impactadas por la IA, lo que exige construir una fuerza laboral humano + máquina con nuevas habilidades como reingeniería de procesos, creatividad y pensamiento crítico²⁴. En México, 1.38% de las vacantes ya exige habilidades de IA, dentro de una tendencia global donde la demanda deja de concentrarse en herramientas conversacionales

y empieza a desplazarse hacia capacidades para coordinar y operacionalizar sistemas más complejos . Las organizaciones más exitosas están reinventando el talento y las formas de trabajo²⁵. En México, las organizaciones tendrán que traducir la IA a una fuerza laboral diversa, heterogénea y culturalmente distinta, para construir la ventaja más difícil de replicar y decisiva para escalar.

Insight clave · La alfabetización en IA ya es tema de competitividad, no solo de formación. El rediseño del trabajo debe acompañar al despliegue tecnológico desde el inicio. En México, la adopción depende tanto de traducción cultural como de acceso tecnológico.

²³ Proof over Promise [9]
²⁴ Agentic Reinvention [2]
²⁵ Stanford 2026 AI Index Report [10]
²⁶ Front Runners [1]

08

Lo que viene y lo que conviene: señales para no llegar tarde

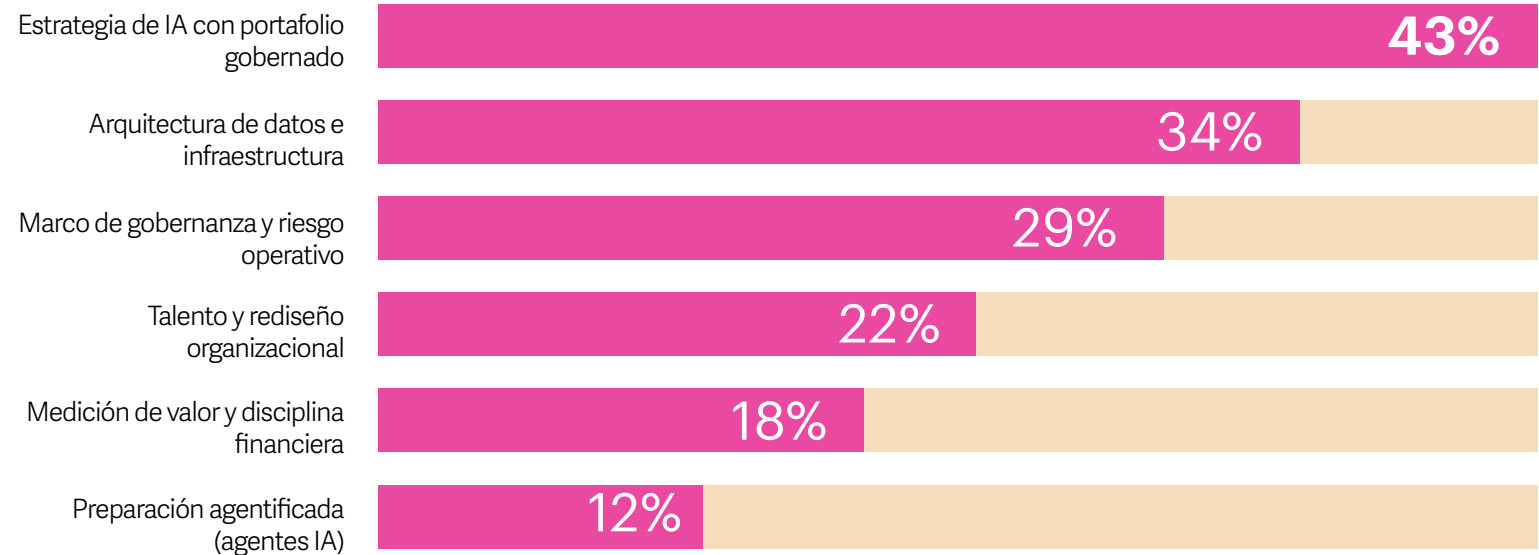


Más allá de sus diferencias de ritmo y énfasis, CEOs y consejeros coinciden en que la IA ya no es sólo entusiasmo tecnológico, sino que es estratégica. Los pilotos no bastan, la escala exige

liderazgo y base digital. Además, el despliegue crítico requiere confianza y supervisión, y la adopción sostenible depende de rediseñar talento y trabajo

Diagnóstico de habilitadores

Brecha entre importancia declarada y madurez real



Fuente: Encuesta C-Level + Entrevistas · Brecha = importancia percibida menos madurez declarada

La tensión central entre CEO y consejero es productiva, pero aún no siempre está resuelta. El CEO privilegia rapidez, casos de uso y oportunidad; el consejero exige claridad de riesgo, accountability y disciplina. Esa tensión no debe eliminarse — debe institucionalizarse en un mecanismo común de priorización y supervisión. Donde ello ocurre, la IA deja de ser promesa dispersa y se vuelve capacidad empresarial. Donde no ocurre, la empresa acumula pilotos, herramientas y entusiasmo, pero no cambia su trayectoria competitiva.

Para México, la implicación de fondo es estratégica. El país ya cuenta con una base empresarial suficientemente sofisticada para capturar valor relevante de la IA, pero su ventaja competitiva no está asegurada. La ventana de oportunidad es real, pero también finita: quien convierta hoy pilotos en plataformas, estándares y capacidades, llegará con ventaja acumulativa a la siguiente ola de agentes, automatización y rediseño de procesos.

Ocho recomendaciones estratégicas priorizadas

Las siguientes recomendaciones, están pensadas para las organizaciones, pero su ejecución depende de una acción coordinada entre CEO, equipo ejecutivo y consejo. Algunas exigen acelerar prioridades, capacidades

y cambios operativos; otras, reforzar gobierno, riesgo, supervisión y disciplina de capital. En conjunto, configuran una agenda de alta dirección para escalar la IA con valor, velocidad y control.

01 Pasar de cartera de pilotos a portafolio corporativo de IA

Clasificar iniciativas en tres categorías: productividad transversal, optimización de procesos críticos y apuestas estratégicas de crecimiento. Construir una lógica de portafolio con prioridades, dueños y criterios de escalamiento.

02 Elevar datos y plataformas a la agenda del consejo

La conversación sobre IA debe moverse desde herramientas hacia núcleo digital. Revisar explícitamente la calidad de datos, la arquitectura objetivo, la dependencia de proveedores y la capacidad interna para operar modelos y agentes.

03 Convertir el gobierno responsable de la IA en un sistema operativo ligero

México no necesita marcos pesados antes de actuar; necesita marcos claros antes de escalar. Definir niveles de riesgo, responsables, criterios de aprobación, monitoreo, trazabilidad y supervisión humana proporcional.

04 Rediseñar trabajo y talento como parte de la estrategia de IA

Cada iniciativa relevante debe incluir una hipótesis explícita sobre qué tareas cambian, qué roles se redefinen, qué habilidades se requieren y cómo se medirá el aprendizaje. También debe atender una brecha no resuelta: que la automatización de funciones de entrada no erosione la formación del talento futuro.

05 Profesionalizar la medición del valor y el gasto en IA

El valor debe medirse desde el diseño: línea base, atribución, recurrencia, impacto operacional y comercial. Las métricas de uso ayudan a impulsar adopción, pero no prueban valor. Sin trazabilidad financiera, la IA compite mal por capital.

06 Prepararse desde ahora para una organización más agentificada

Definir dónde los agentes generan valor, qué plataformas los soportarán, qué controles requerirán y cómo convivirán con las personas.

07 Traducir la IA al contexto mexicano de cada organización

Volver la IA entendible, legítima y operable dentro de culturas organizacionales heterogéneas. Esa traducción cultural será, para muchas empresas mexicanas, una ventaja más decisiva que el acceso tecnológico en sí mismo.

08 Nombrar catalizadores visibles de la adopción para facilitar el cambio

Ya sea el CEO, un directivo empoderado o un consejero involucrado, la IA requiere liderazgo explícito para alinear a la organización y acelerar la ejecución.

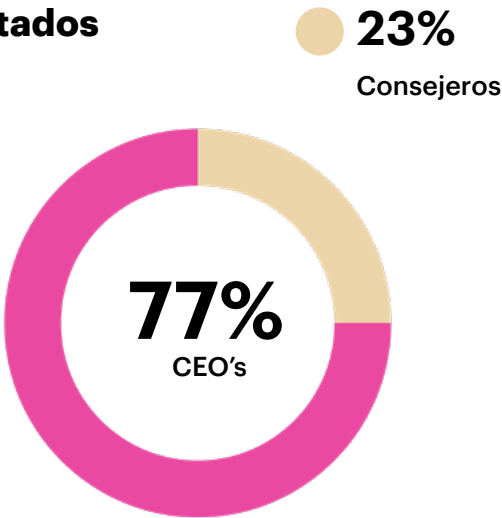
En síntesis: la adopción de IA en México no se resolverá por inercia tecnológica. Se resolverá por la capacidad de cada organización para tomar decisiones difíciles sobre dónde jugar, qué escalar, qué gobernar, cómo rediseñar el trabajo y cómo medir el valor.

Las empresas que resuelvan esas decisiones antes que sus pares no solo usarán IA — usarán la IA para redefinir su posición competitiva en un país que aún está a tiempo de convertir esta transición en una ventaja acumulativa.

1. Diseño de la investigación y enfoque metodológico

El estudio adoptó un enfoque mixto que combina evidencia cualitativa y cuantitativa para construir una lectura integral del estado de adopción de inteligencia artificial en las organizaciones más relevantes de México. El componente cualitativo se basó en entrevistas a profundidad con la alta dirección, mientras que el componente cuantitativo se sustentó en un cuestionario estructurado dirigido a ejecutivos de primer nivel. El trabajo de campo se desarrolló en México entre octubre de 2025 y marzo de 2026. La triangulación de ambas fuentes permitió validar hallazgos, contrastar percepciones directivas con datos auto-reportados y reducir el sesgo inherente a cualquier instrumento aislado.

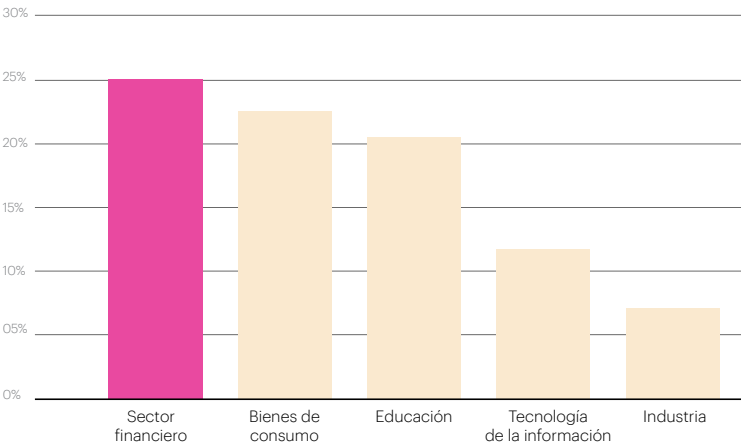
Entrevistados



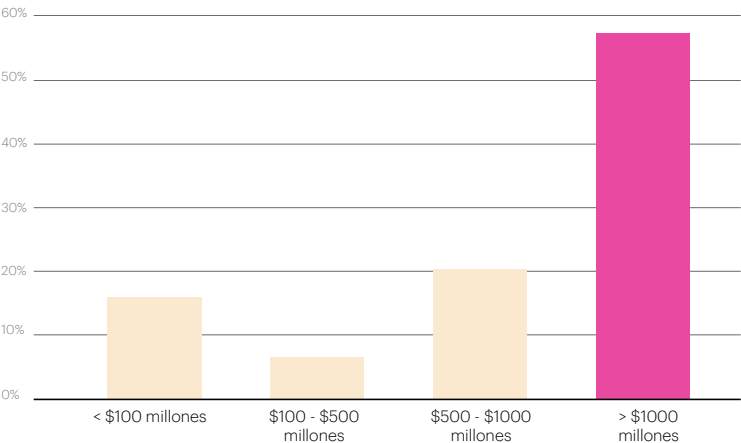
2. Entrevistas a profundidad con la alta dirección

Se realizaron entrevistas a profundidad con CEOs y consejeros de organizaciones líderes en México, abarcando sectores como servicios financieros y seguros, telecomunicaciones, manufactura y automotriz, consumo y alimentos, comercio mayorista y minorista, tecnología y transporte ferroviario, ciencias de la vida, minería y educación superior. La muestra se integró por organizaciones globales con presencia en México y por las organizaciones mexicanas más relevantes, que en conjunto representan el 3.3% del PIB nacional. Las entrevistas siguieron una guía semi-estructurada que exploró estado de adopción, alineación estratégica, gobernanza y rol del consejo, gestión de riesgos y ética, capacidades y talento, y visión a futuro. Los testimonios se sanitizaron para preservar la confidencialidad de personas y compañías.

Representación por industria



Representación por ingresos anuales (M USD)



3. Cuestionario a líderes C-level

De forma complementaria, se aplicó un cuestionario estructurado respondido por ejecutivos C-level de un conjunto de 40+ organizaciones de gran escala en México. El instrumento midió dimensiones clave de madurez: nivel de adopción (desde pruebas aisladas hasta escalamiento), estrategia de IA, inversión y visibilidad financiera, marcos de ética y gobernanza, confianza organizacional, madurez de datos, dependencia de terceros, medición de valor y principales obstáculos. Las respuestas se procesaron para identificar patrones de madurez, brechas entre intención estratégica y ejecución, y diferencias entre sectores. Donde la evidencia interna mostró inconsistencias, los hallazgos se revisaron y reformularon con base en las respuestas completas, fortaleciendo la confiabilidad de los resultados reportados.

4. Contraste con evidencia externa (benchmarking)

Para situar los hallazgos en una perspectiva más amplia, los resultados de entrevistas y cuestionario se contrastaron con una selección de estudios externos de diversas fuentes especializadas en adopción de IA empresarial. Este ejercicio de benchmarking permitió comparar el nivel de madurez del corporativo mexicano frente a referentes globales y sectoriales, distinguir tendencias estructurales de particularidades del contexto local e identificar brechas y oportunidades específicas para México. El contraste también sirvió como mecanismo de validación externa: cuando los patrones locales coincidían con la evidencia internacional se reforzaba su robustez, y cuando divergían se analizaron los factores contextuales —regulatorios, culturales y de madurez digital— que explicaban la diferencia.

Acervo de fuentes externas de contraste

1. **Accenture.** (2025). *The front-runners' guide to scaling AI: Lessons from industry leaders.* <https://www.accenture.com/us-en/insights/ai-data/front-runners-guide-scaling-ai>
2. **Accenture.** (2025). *Agentic Reinvention (internal knowledge).*
3. **Accenture.** (2025). *The new rules of platform strategy in the age of agentic AI: Five priorities to help companies align people, platforms and intelligence (internal knowledge).*
4. **Accenture Research.** (2025). *The Gen AI lever: Unleashing the power to transform Latin American companies.* [IA Generativa | Accenture](#)
5. **Accenture, Technology.** (2025). *AI/GenAI Governance (V1.0).*
6. **ABRASCA.** (2024). *Governança e Ética de Inteligência Artificial nas Companhias Abertas. Abrasca divulga pesquisa inédita sobre Governança e Ética de Inteligência Artificial nas Cias Abertas | Abrasca*
7. **Harvard Business Review.** (2026, January 30). *Design processes to evolve with emerging technology.* <https://hbr.org/2026/01/design-processes-to-evolve-with-emerging-technol-ogy>
8. **World Economic Forum.** (2025). *Advancing Responsible AI Innovation: A Playbook.* [Advancing Responsible AI Innovation: A Playbook 2025 | World Economic Forum](#)
9. **World Economic Forum.** (2026). *Proof over Promise: Insights on Real-World AI Adoption from 2025 MINDS Organizations.* <https://www.weforum.org/publications/proof-over-promise-insights-on-real-world-ai-adoption-from-2025-minds-organizations/>
10. **Stanford University Human-Centered Artificial Intelligence** (2026). *Stanford 2026 AI Index Report.* <https://hai.stanford.edu/ai-index/2026-ai-index-report>
11. **Entorno IPADE | Podcast.** (2025). *Temporada 9 | Diálogos entre expertos | ¿Qué es la inteligencia artificial y cuáles son sus oportunidades? [Temporada 9 | Diálogos entre expertos | ¿Qué es la inteligencia artificial y cuáles son sus oportunidades? - Entorno IPADE | Podcast on Spotify](#)*
12. **IPADE Trends | Evento.** (2026). *Ya llegó la IA, ¿ahora qué hacemos? [IPADE: Desafíos en Inteligencia Artificial en México](#)*

Empresas Globales

Empresas Globales es una asociación fundada en 2004 que integra a las empresas globales más importantes con operaciones en México. Actualmente la conforman alrededor de 60 grandes compañías internacionales con operaciones en el país, representadas por sus presidentes y directores generales, con el propósito de promover un entorno de negocios competitivo y atraer mayor inversión a México. En este estudio, Empresas Globales participó como aliado institucional, facilitando el acceso a líderes de primer nivel de organizaciones

globales con presencia en el país y aportando una perspectiva privilegiada sobre la adopción de inteligencia artificial entre las compañías de mayor escala que operan en México.

<https://empresasglobales.com/>

<https://mx.linkedin.com/company/empresasglobales>

IPADE

IPADE Business School (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) es la escuela de negocios de la Universidad Panamericana, fundada en 1967 por un grupo de empresarios mexicanos con la misión de formar líderes de alta dirección. Es reconocida como una de las escuelas de negocios líderes de América Latina, con más de 45,000 egresados y acreditaciones internacionales AACSB, AMBA y EQUIS, y emplea el método del caso para el perfeccionamiento de habilidades directivas. En esta investigación, IPADE aportó

el rigor académico y metodológico, contribuyendo al diseño del estudio, la interpretación de los hallazgos y el vínculo con su comunidad de directores y consejeros, lo que enriqueció el análisis sobre el rol de la alta dirección y los consejos de administración en la adopción de IA.

<https://www.ipade.mx/>

<https://mx.linkedin.com/school/ipade-business-school/>

Accenture

Accenture es una empresa líder global de servicios profesionales que ayuda a empresas, gobiernos y otras organizaciones a construir su núcleo digital, optimizar operaciones y acelerar el crecimiento, con presencia en más de 120 países y experiencia especializada en más de 40 industrias. Su oferta abarca estrategia y consultoría, tecnología, operaciones, Industria X y Accenture Song, con un liderazgo reconocido en datos e inteligencia artificial. En este estudio, Accenture contribuyó con su experiencia global en transformación digital y

adopción de IA, aportando marcos de referencia, capacidades analíticas y la comparación con benchmarks internacionales que permitieron contextualizar los hallazgos del corporativo mexicano frente a la evidencia de líderes globales.

<https://www.accenture.com/mx-es>

<https://www.linkedin.com/company/accenture-mexico/>

Contactos



Heriberto Enriquez es Director de Asuntos Públicos de Empresas Globales <https://www.linkedin.com/in/heriberto-enriquez/>



Rafael Ramírez de Alba López es Profesor y Director del Área de Entorno Económico en IPADE Business School

<https://www.linkedin.com/in/rafael-ramirez-de-alba/>



Armando Díaz es Managing Director de la Industria de Productos de Consumo en Accenture LATAM y responsable de las iniciativas de IA en Accenture México

<https://www.linkedin.com/in/diazarmando/>