



# IMD

HELPING PEOPLE THRIVE

## INFORME DE MADUREZ DIGITAL.024

IMD MÉXICO 2024 - NEEDED EDUCATION



**IMD**



**INFORME DE  
MADUREZ DIGITAL  
2024**

HELPING PEOPLE THRIVE

# ÍNDICE

Carta a lectores  
Alcance de este documento  
Resumen ejecutivo

---

01.

## **ANÁLISIS PRELIMINAR**

1.1 La cuestión de la IA  
1.2 Expectativas e inversión global  
1.3 Expectativas e inversión en México

---

02.

## **IQ DIGITAL**

---

### **ANÁLISIS CUALITATIVO & ENTREVISTAS A CEOS**

3.1 Inteligencia artificial: del debate a la acción  
3.2 Principales usos de la IA  
3.3 Estrategia y cultura  
3.4 Regulación y ética  
3.5 Habilidades humanas y digitales  
3.6 Prioridades en la evolución digital 2024-25  
3.7 Oportunidades y retos en la evolución digital 2024-25  
3.8 El rol del CEO en la era de la IA

---

04.

Lista de CEOs participantes  
Apéndice

# Carta a los lectores...

Cuando publicamos el primer Informe de Madurez Digital en 2021, no imaginamos que este estudio se convertiría en un hito anual y un referente para las empresas en el ecosistema mexicano. Año tras año, constatamos avances significativos, nuevos retos y soluciones innovadoras, algunas esperadas y otras sorprendentes, que nos renuevan las expectativas para el próximo ciclo.

La protagonista indiscutible de 2024 es la inteligencia artificial generativa. Estamos en pleno auge de esta tecnología, con las principales compañías de IA lanzando versiones mejoradas de sus productos estrella, capaces de reconocer y generar voz, imágenes, videos y texto con una precisión sin precedentes. El tema domina las discusiones en foros y conferencias de todas las industrias, mientras la oferta de productos basados en IA crece de manera exponencial.

En este entorno de entusiasmo y sobreinformación sobrevuelan dos temores: el miedo a perderse algo, conocido en inglés como "fear of missing out" (FOMO) y el miedo a no contar con el conocimiento suficiente para competir en este nuevo contexto. Estos temores pueden paralizar a las empresas y a las personas, impidiendo que avancen o tomen decisiones. Para superarlos, es fundamental, primero, aceptar que es imposible abarcar todo el campo de la IA. Es mejor crear una estrategia a partir de lo que es viable y conveniente. Segundo, es necesario profundizar en el funcionamiento y las aplicaciones de la IA para ir más allá de la superficialidad.

En México, el uso de la IA generativa está aún en sus primeras etapas, concentrado en funciones específicas con proyectos piloto o experimentos aislados. Se anticipa que en los próximos dos años, los principales jugadores presentarán aplicaciones sorprendentes con usos muy específicos. En este panorama, es crucial reconocer que la IA es una tecnología disruptiva, con un impacto comparable al surgimiento de Internet o la llegada de la electricidad. Por ello, es más importante que nunca capacitarse, entendiendo para qué sirven las herramientas y diferenciando lo útil de lo superfluo para cada empresa en particular.

Si bien tiene un gran poder de transformación, la IA es un escalón más en la evolución digital. Los cambios, las experiencias y las tecnologías que la precedieron nos enseñaron que las personas son el elemento clave en todo proceso de cambio, más aún cuando estamos al inicio de una nueva ola. Tenemos la oportunidad de moldear los usos y la aplicación de la tecnología, y la obligación de asegurarnos de que estos usos e implementaciones sean seguros, éticos y responsables.

Esperamos que este estudio inspire nuevas estrategias y acciones en el ámbito empresarial. Refleja nuestra visión compartida y nuestro compromiso con la evolución digital en México.



## Alcance de este documento

El foco de la edición 2024 del IMD está puesto en la inteligencia artificial. Hay un doble motivo en esta decisión. La IA abre gigantes oportunidades de negocios, mucho más que las tecnologías anteriores; en algunas industrias como las creativas o las ciencias de la vida podría representar un salto cuántico en su evolución. El segundo motivo es la confusión imperante, la dificultad para entender el alcance, impacto, beneficios y perjuicios potenciales. Echar luz en este tema es el desafío y propósito de esta investigación.

Al igual que en años anteriores, el informe se basa en el análisis cualitativo y cuantitativo. El primero se concentra en entrevistas a 30 CEOs de empresas líderes en un amplio rango de industrias, retail, banca, finanzas, alimentos, belleza, telecomunicaciones, hospitality, restaurantes, entre otras. El análisis cuantitativo, por su parte, se basa en los resultados del IQ digital, test adaptativo que mide las habilidades digitales individuales y en el que participaron más de 10.000 ejecutivos de grandes empresas mexicanas. Este test, desarrollado por profesionales y líderes de las principales empresas digitales de México y Latinoamérica, se basa en una metodología que combina tres dimensiones: primero, un entendimiento profundo de las necesidades de evolución digital del mercado; segundo, el nivel de cono-

cimiento requerido en habilidades digitales para desarrollarse y crecer exponencialmente, tanto a nivel individual como empresarial; tercero, las tendencias globales y locales que darán origen a nuevos negocios e impactarán en los establecidos

El informe de la IA se inscribe en el marco del estudio de la evolución digital de las compañías. No se trata de analizarla aislada del camino de transformación. Por el contrario, es un escalón más en la evolución, un escalón que puede generar quiebres y avances inéditos en los procesos digitales, con enormes beneficios y perjuicios potenciales. Entender qué están haciendo grandes compañías en el país, qué piensan los líderes que las dirigen es un elemento valiosísimo en la discusión en nuestro ecosistema.

Este año agregamos un nuevo apartado en este informe. Se trata de una mirada panorámica a los principales puntos de discusión globales. Consiste en el relevamiento de estudios de consultoras destacadas a escala mundial sobre la generación de valor económico, expectativas e inversión en IA generativa por un lado y, por el otro, los insights de expertos en IA sobre los alcances de esta tecnología y su impacto en las empresas.

# RE SUMEN EJE CUTIVO

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

## EXPECTATIVAS E INVERSIÓN EN IA GLOBAL.

Diferentes estudios a escala mundial muestran que más del 70% de los CEOs de grandes compañías considera que la inteligencia artificial generativa aumentará la competencia, impulsará cambios en los modelos de negocios y exigirá nuevas capacidades en la fuerza de trabajo. **El 85% de los líderes planea aumentar su inversión en IA e IA generativa en 2024 y casi el 90% ubica a la IA y la IA generativa entre las tres prioridades de este año.** El ahorro en los costos también es significativo, más de la mitad de los líderes espera achicar sus gastos gracias a la inteligencia artificial en el corto plazo. No obstante su lugar prioritario y el aumento en la inversión, algunos estudios señalan que los ejecutivos consideran que sus organizaciones no están haciendo lo suficiente para capitalizar los beneficios de la IA. Entre los principales obstáculos señalaron la escasez de talento y capacidades (62%), poca claridad en las prioridades de inversión (47%), y la falta de una estrategia de IA responsable (42%).

## EXPECTATIVAS E INVERSIÓN EN MÉXICO.

En línea con los estudios globales, los sondeos en México muestran que la mayoría de los ejecutivos percibe a la IA generativa como una tecnología clave para el éxito futuro y considera que tendrá un impacto favorable en la experiencia de los empleados. El 87% piensa que necesita una estrategia de IA y más del 80% piensa que la IA afectará la experiencia del empleado de manera positiva. **A diferencia de los estudios globales que señalan un alto índice de inversión, la mayoría de los líderes mexicanos no proyecta invertir en IA generativa en el 2024;** de hecho, el 30% está explorando las posibilidades con cuidado, el 37% no está aún decidido a invertir, tiene sentimientos contrarios o dudas sobre la inversión en IA generativa y sólo el 34% se siente muy

confiado y listo. **El principal obstáculo para implementar IA tiene que ver con no tener los conocimientos o la claridad sobre la ruta estratégica a seguir.** El 43% manifiesta que no sabe por dónde empezar ni cómo hacerlo mientras que el 20% señaló la falta de presupuesto como la principal razón para no invertir. Por último, otro dato relevante que surge del sondeo local es que el 45% todavía no usó aplicaciones de IA generativa o las probó pero no hace un uso personal de manera regular.

**Operaciones del cliente, marketing y ventas, ingeniería de software e I&D** son las cuatro funciones de las organizaciones que más podrían beneficiarse con la IA generativa. Algunas consultoras pronostican que **más del 30% de las nuevas drogas y materiales serán descubiertos sistemáticamente usando técnicas de IA generativa y el 30% de los mensajes de marketing externo de las grandes organizaciones será generado sintéticamente en el 2025.**

**La banca, la alta tecnología y las ciencias de la vida son las tres industrias que podrían recibir el mayor impacto** (medido en el porcentaje de sus ingresos derivados de la IA generativa). Por ejemplo, en la banca, la IA generativa podría perfeccionar las tareas de gestión de riesgo que ya estaban automatizadas con versiones anteriores de IA, la creación de informes y la recolección de datos; en la industria de tecnología las mayores ventajas provienen de la mayor velocidad y eficiencia para el desarrollo de software, mientras que en las ciencias de la vida, el potencial está en los nuevos descubrimientos.

**La adopción de IA en las compañías en México.** El 95% de los CEOs entrevistados tiene iniciativas de IA no generativa en sus compañías (algunos desde hace más de una década). Los resultados se invierten en el caso de IA generativa: sólo el 5% la está adoptando de manera transversal en la organización; el 90% de las compañías muestra casos aislados de uso o pilotos en funciones específicas y el 5% restante aún no la ha implementado.

**Crece la brecha entre el desarrollo tecnológico y la incorporación de IA generativa.** La brecha entre

el desarrollo tecnológico y la incorporación de la IA generativa sigue creciendo. Las empresas líderes en IA generativa han logrado grandes avances en el último año. Entre los hitos más destacados se encuentran el reconocimiento del sonido y la generación de voz sintética, que imita casi a la perfección el tono e inflexiones emocionales humanas, la creación automática de videos a partir de un simple prompt y la "multimodalidad", que permite a los sistemas de IA entender video, audio y texto, y reconocer emociones como alegría, tristeza o angustia solo a partir de la voz o la expresión facial.

En contraste, las iniciativas dentro de las empresas siguen siendo aisladas o limitadas a funciones específicas. Aún no se observa una implementación transversal de la IA generativa en las organizaciones. Las aplicaciones más comunes de esta tecnología se encuentran en asistentes para la transcripción y el resumen de reuniones en línea, así como en la generación de textos, incluidos correos electrónicos y comunicaciones internas y externas. El avance más significativo en las empresas se ha dado en el ámbito del debate, más que en el de la implementación. Hace un año, la discusión sobre la IA generativa se centraba en comprenderla y se llevaba a cabo en grupos reducidos, sin llegar a toda la dirección. Este año, sin embargo, el debate se ha extendido a los niveles directivos y altos mandos, enfocándose en dónde y cómo utilizar esta tecnología.



## CASOS DE USO DE IA:

---

Los principales usos de la IA e IA generativa en las compañías entrevistadas se centran en atención al cliente, ventas, marketing, operaciones y logística. Los sistemas más utilizados son:

- Chatbots para atención al cliente y para la atención interna en áreas como IT, RRHH, Finanzas.
- Automatización de procesos (RPAs) en áreas administrativas, contables, financieras, entre otras.
- Sistemas para predicción de la demanda. A partir de la carga de datos sobre cada producto, cómo se vende, en qué época se vende, qué tan sensible es a las promociones, la herramienta permite saber: cuánto hay que reordenar del proveedor para que el producto llegue a tiempo de acuerdo a los objetivos de cobertura, los inventarios de rotación, cómo asignar la cantidad exacta que se necesita en cada tienda de cada producto, entre otras cosas. En el proceso, la herramienta aprende de elasticidad en promociones, cómo reacciona cada producto a cambios de precio, cuál producto canibaliza a cuál.
- Herramientas que generan recomendaciones a partir de los comportamientos pasados del cliente: se usan en los canales digitales para hacer recomendaciones a los consumidores basadas en sus hábitos de compra, por ejemplo, recomendaciones de productos similares o complementarios a los que suele usar y recordatorios sobre la reposición del producto (basados en la frecuencia de consumo).
- Selección de CVs en los procesos de reclutamiento. Se trata de algoritmos que filtran a los candidatos que mejor se adaptan al perfil buscado y logran una mayor precisión en la detección del talento.
- Detección de fraudes. Son los algoritmos para el análisis de patrones de comportamiento e identificación de engaños y estafas.
- Clasificación y mejora de data lakes. Los sistemas de IA revisan data lakes para detectar cómo completar la información para que pueda ser usada en el procesamiento inteligente por otras herramientas de IA.
- Documentación y síntesis de reuniones virtuales mediante asistentes inteligentes.
- Recomendaciones de venta, a partir de la transcripción y análisis de las interacciones entre cliente y vendedor.
- Aunque son menos frecuentes que los casos mencionados en los puntos precedentes, algunas empresas usan IA para la generación de reportes y pro-

puestas comerciales, la creación de material promocional para redes sociales, la programación automática y la generación de código.

**En el ámbito emprendedor, el uso de la IA en startups es generalizado.** Los emprendedores, por su naturaleza, son personas que entienden de tecnología y tienden a adoptar rápidamente las nuevas tendencias. Prácticamente el 100% de ellos utiliza IA para hacer más eficientes sus procesos y maximizar su potencial. Sin embargo, aunque la proporción de emprendedores que construyen modelos de negocio basados en IA sigue siendo pequeña, esta cifra está creciendo rápidamente. En Latinoamérica, el número de compañías que desarrollan negocios basados en IA se ha duplicado en comparación con el año pasado, la mayoría de ellas en la fase de startups. México sigue esta misma tendencia.

**Ninguna empresa relevada tiene una planificación estratégica específica de IA.** En la mayoría de las compañías, las iniciativas de IA están confinadas a departamentos y funciones específicas y aún no forman parte del plan de transformación digital de toda la organización. En estos casos, los proyectos de IA son liderados y ejecutados por el área directamente responsable, como marketing en proyectos de análisis de datos para segmentación de consumidores y personalización de campañas, o ventas en iniciativas de atención al cliente. En las compañías más avanzadas, los proyectos transversales a todas las áreas son liderados por el equipo de tecnología, IT o transformación digital, quien además se ocupa de coordinar las iniciativas específicas de las distintas funciones.

**Recursos Humanos es el gran ausente en los debates estratégicos, experimentación e implementación de IA.** Aunque Recursos Humanos (RH) es considerado fundamental para escalar las iniciativas de IA en la organización, no se percibe como un área con visión estratégica o conocimientos que aporten al debate y discusión sobre esta tecnología. Para que RH pueda evolucionar más allá de su rol de apoyo y que la estrategia de talento pueda alinearse con la estrategia de negocio, será esencial que adquiera un entendimiento profundo de los objetivos

y las habilidades clave relacionadas con la IA. Este resultado contrasta con los obtenidos en las primeras ediciones de este informe. En 2021-22, RH era considerado un "socio estratégico" en la transformación digital, un aliado en la mesa de discusión del liderazgo sobre las habilidades necesarias para implementar las nuevas formas de trabajar.

**Crece la brecha entre estrategia y cultura.** La discusión sobre IA se centra en el plano estratégico, pero no permea al plano cultural. Sin embargo, la adopción efectiva de una tecnología digital requiere un enfoque integral de 360°, es decir, debe integrarse en el funcionamiento general de la empresa. Esto incluye una comunicación ampliada que explique el por qué de esta adopción, los beneficios para la organización, los posibles riesgos (reales o percibidos) y las medidas para prevenirlos. Cerrar la brecha entre estrategia y cultura implica contar con el talento y las habilidades humanas y digitales dentro de la organización, así como con un marco ético que brinde seguridad, transparencia y confianza.

**Mindset digital, toma de decisiones basadas en datos y ciberseguridad son las tres habilidades digitales más críticas.** El mindset digital, es decir, el manejo de herramientas y plataformas digitales relevantes para el negocio y el conocimiento de los procesos digitales, ocupa un lugar prioritario en todas las compañías. Entre los motivos que señalan los CEOs están la aparición de nuevas tecnologías que impulsan a la actualización de las herramientas y el cambio frecuente en las maneras de trabajar y, por otra parte, la participación de las generaciones no nativas digitales que en muchas organizaciones siguen siendo predominantes.

Por su parte, la toma de decisiones basadas en datos involucra varios aspectos, desde la mejora en la recolección de datos hasta el uso de modelos de IA que generen recomendaciones y predicciones. Todos los CEOs señalan que a mejor calidad de datos, mejores son las decisiones, pero consideran que es un proceso en el que todavía les queda mucho por hacer. En la mayoría de las compañías, la toma de decisiones basadas en datos aún se realiza de manera aislada en áreas o puestos específicos y

no se extiende a toda la organización. En este sentido, algunos CEOs señalaron una conexión imperfecta entre las áreas que generan los datos y las que no. Las áreas que generan datos los ofrecen a las otras que, sin embargo, están más reticentes a usarlos directamente y prefieren pedir los reportes; no se animan o no tienen las habilidades para meterse en los data lakes y consultarlos directamente. Hay más push de los sectores que tienen los datos que pull de los sectores que no.

A diferencia del informe del año pasado –donde la ciberseguridad apareció como prioridad en pocas organizaciones–, en esta edición surge como tema prioritario en la mayoría de las empresas. Las capacitaciones obligatorias en ciberseguridad para todos los empleados son más frecuentes así como las pruebas y los hackeos éticos para detectar vulnerabilidades.

**La gestión de e-commerce y el marketing y social media engagement son las habilidades digitales más desarrolladas** en todas las organizaciones y mantienen una actualización permanente, sobre todo en las compañías enfocadas en el B2C.

**Las habilidades humanas, también llamadas soft skills o habilidades complementarias, aumentaron su relevancia como factores críticos para el éxito, pero todavía no ocupan un lugar significativo en los programas de capacitación y no hay procesos formales o metodologías para medirlas.** Frente al avance de tecnologías más complejas y la automatización de tareas, capacidades como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional o la autogestión se vuelven más importantes. Sin embargo, en la mayoría de las compañías la capacitación se concentra en el liderazgo relacionado a la gestión de las personas. Menos del 20% de las empresas relevadas realiza capacitaciones en inteligencia emocional, adaptabilidad y pensamiento crítico. Por otro lado, menos del 10% hace estudios para medir cuáles son las habilidades más desarrolladas en su organización y cuáles deberían fortalecer. La mayoría señala que no cuenta con procesos o metodologías para hacerlo.

## HABILIDADES HUMANAS MÁS REQUERIDAS.

Entre las habilidades humanas más críticas para el éxito en sus organizaciones, los CEOs señalan:

**Adaptabilidad y resiliencia:** Son fundamentales porque las nuevas tecnologías reconfiguran los puestos de trabajo con frecuencia y la velocidad del cambio es cada vez mayor.

**Mentalidad de crecimiento y lifelong learning:** Todos los CEOs consideran que la capacidad de aprender es clave. Los procesos de upskilling y reskilling son continuos en la mayoría de las organizaciones; en este sentido, estar predispuesto a desaprender y aprender nuevas formas de trabajar e incorporar otros puntos de vista resulta cada vez más importante.

**Pensamiento crítico y resolución de problemas:** junto con las anteriores, está entre las tres habilidades más requeridas. En pocas palabras, consiste en saber cuestionar cómo, por qué y para qué usamos herramientas tecnológicas y poder dar respuesta frente a situaciones inesperadas.

**Liderazgo y gestión:** La capacidad para formar equipos y conducirlos en contextos de cambio.

**Coordinación de proyectos interdependientes.** La interdependencia entre funciones hace que, en muchas empresas, se vuelva necesario coordinar el avance sincronizado de las iniciativas digitales en los diferentes departamentos.

**Comunicación, colaboración y trabajo en equipo:** El uso de la inteligencia artificial generativa exige, cada vez más, romper los silos dentro de la organización y fuera de ella, por ejemplo, en la relación anunciante-agencia-medio-empresa de tecnología. Muy en línea con estas capacidades aparece la inteligencia emocional; de hecho, algunas empresas consultadas han reforzado los entrenamientos en esta habilidad.

**Capacidad de experimentar y tomar riesgos:** si bien es una habilidad típicamente asociada a los emprendedores, se ha vuelto necesaria aún en empresas con una fuerte base en los productos físicos, por ejemplo, en manufactura o retail.

**Autogestión:** las nuevas formas de trabajar, en contextos híbridos, a distancia, con reuniones presenciales y virtuales exigen la capacidad de autogestión.

**Habilidad para relacionarse con personas de otras generaciones:** se trata de la capacidad de entender a personas de otras generaciones y lograr trabajar en pos de un propósito en común.

**Las posiciones clave:** En todos los casos, la función del CEO resulta crítica para impulsar las iniciativas de IA. Junto a él, los puestos que juegan un papel relevante son: el director de información, CIO o CTO (en muchas organizaciones es quien lidera la estrategia tecnológica y soporta la implementación de todas estas iniciativas; su visión y liderazgo son muy importantes para integrar todas esas tecnologías en los procesos en operativos y administrativos en marcha); el director de innovación (ayuda a identificar estas oportunidades de aplicación de inteligencia artificial, busca nuevas herramientas, benchmarks de otras industrias y coordina la ejecución de los proyectos pilotos dentro de la compañía); el equipo de IT y de desarrollo, pone el hands-on del proyecto y es el responsable del desarrollo y la implementación técnica de todas esas aplicaciones y conectarlas con el ecosistema digital. Algunos CEOs mencionan a los directores de operaciones y administrativos y las áreas que son los principales usuarios de todas estas iniciativas, como atención al cliente, ventas, legales, etcétera. Por último, casi todos los CEOs resaltaron la importancia de los socios tecnológicos y consultores externos especializados en inteligencia artificial, que aportan experiencia y conocimiento en el desarrollo de implementaciones de soluciones de inteligencia artificial y permiten ampliar la visión con los casos de uso e innovaciones en otras industrias.



## LAS INICIATIVAS PRIORITARIAS EN EL 2024-2025:

La mayoría de los proyectos en curso y para el próximo año están en las áreas comerciales. Casi todas las empresas tienen iniciativas para eficientizar los procesos de venta, pricing, promoción, y la planificación de la demanda, la comunicación con el consumidor y mejorar la atención a los clientes.

### **Decisiones basadas en datos, ciberseguridad, marketing y ventas encabezan la agenda de prioridades de los CEOs para los próximos 12 meses.**

Las iniciativas relacionadas con los datos cubren un amplio abanico: desde depurar las bases de datos y migrar a la nube hasta incorporar sistemas avanzados de gestión. Los proyectos sobre ciberseguridad también son prioritarios para el próximo año; cada vez son más las organizaciones que implementan cursos obligatorios para los empleados y controles de seguridad con el fin de encontrar vulnerabilidades en sus sistemas y tomar medidas para prevenir ataques. Por último, marketing, ventas y atención al cliente agrupan las iniciativas que se basan en un mejor conocimiento y segmentación del cliente, desde promociones y estrategias de pricing más ajustadas a las preferencias individuales, mejoras en las aplicaciones de consulta y recomendaciones de vendedores, nuevas funcionalidades en el canal digital y chatbots más inteligentes que dan respuestas más rápidas y personalizadas.

### **Predicción y planificación de la demanda, omnicanalidad y mantenimiento preventivo son más frecuentes en las compañías.**

Otros proyectos que ocupan un lugar destacado en la agenda de las compañías para el próximo año tienen que ver con los sistemas de planificación de la demanda para ser más ágiles y rápidos en la toma de decisiones y mejorar el tiempo de respuesta al mercado; integrar los puntos de venta físicos y digitales; y el uso de sistemas con sensores para anticipar posibles fallas y realizar mantenimiento preventivo.

**Pilotos y evaluación de casos del uso de la inteligencia artificial:** El 90% de las empresas relevadas tiene proyectos y pilotos de IA generativa. Las grandes empresas con operaciones en múltiples países cuentan con recursos y experiencia global que les permiten fuertes desarrollos en IA generativa; sin embargo, las exigencias legales y operativas para implementar esta tecnología parecerían retrasar la adopción en comparación con empresas locales que están realizando pruebas y pilotos a mayor velocidad y planean escalar fuertemente en el próximo año, reemplazando procesos manuales o semi-manuales con inteligencia artificial generativa.

**Talento, el mayor reto en las empresas para los próximos 2 años.** Los CEOs coincidieron en que el talento seguirá siendo el mayor reto en la transformación digital en los próximos años. No sólo el talento especializado en digital sino en todas las áreas resulta cada vez más importante, crítico y difícil encontrar a las personas con las habilidades requeridas.

**El conocimiento de IA, un reto crucial para los CEOs en el 2025.** Los CEOs consideran fundamental estudiar los cambios tecnológicos para entender cómo adaptar la organización y trazar una estrategia que aproveche las nuevas herramientas disponibles. Si bien en el último año aumentaron las discusiones, debates y capacitaciones en IA, hay mucha confusión sobre sus alcances y posibilidades. Al mismo tiempo, la velocidad en los desarrollos y su aceleración inédita vuelven más complejo el conocimiento de la tecnología. **La brecha entre los avances tecnológicos y la capacidad de asimilarlos y aplicarlos se está ampliando en vez de achicarse.**

## OTROS RETOS PARA EL AÑO PRÓXIMO SON:

• **“Run & innovate” o “perform while you transform”:** Todo proceso de adopción de nueva tecnología pasa por una etapa que exige un doble esfuerzo:

aprender y empezar a usar la nueva herramienta mientras se sigue utilizando la anterior.

• **Establecer prioridades:** Frente a la multiplicidad de opciones y herramientas, detectar qué tipo de inversión es más importante es crítico en todas las compañías.

• Anticipar la **evolución de los conceptos de negocio** y entender cómo las nuevas tecnologías impactarán en las industrias y las organizaciones.

### Regulación y ética.

Todos los CEOs manifiestan preocupación sobre los posibles y futuros riesgos de la IA generativa, pero admiten que instrumentar normas o códigos éticos en la práctica es complejo debido, sobre todo, a la dificultad para conocer el alcance y la evolución de esta tecnología. Por su magnitud e impacto algunos riesgos exigen un tratamiento global, regional o nacional; otros son materia de debate en los foros de industrias y otros incumben más directamente el accionar de las compañías. Varias organizaciones relevadas tienen comités de gobernanza a nivel corporativo que analizan y establecen pautas éticas específicas para IA; otras ponen el acento en la comunicación de los valores centrales corporativos como una guía para el accionar ético.

### Los aspectos éticos de la IA.

Entre los principales puntos que se discuten en el ámbito de la ética y regulación de IA se encuentran: el futuro del trabajo, dado que la automatización de las tareas conduce a la sustitución de algunas funciones y el surgimiento de otras; el impacto en la propiedad intelectual de los contenidos generados automáticamente; la equidad y discriminación que puede resultar de los sesgos en la información generada por los modelos de aprendizaje automático; la seguridad frente a nuevas formas de fraude, la protección de los datos ante los ataques basados en algoritmos de IA, la seguridad física de las personas y la privacidad de los datos personales; el “deskilling”, elegir qué conocimiento y decisiones delegar en los sistemas de IA es fundamental para no correr el riesgo de perder ciertas habilidades humanas; la desinformación y la falsa información que resultan

de la sobrecarga de contenido verdadero y falso; el impacto en el medio ambiente habida cuenta de que la IA tiene una alta demanda de energía eléctrica y de agua para los procesos de enfriamiento.

### **Ventana de oportunidad para los emprendedores.**

La confluencia de tres tendencias en el ámbito emprendedor indicaría que hay una oportunidad para las startups que presentan modelos de negocio basados en IA. Primero, hay un apetito hacia la IA porque la recompensa podría ser gigante. Segundo, pocos fondos de inversión tienen personas capaces de estimar el impacto y el retorno de la IA en sus comités de selección de inversión, esto es, hay una pequeña ceguera técnica. Tercero, los fondos están invirtiendo en las etapas tempranas más que en las etapas tardías en Latinoamérica. Invertir en etapas tempranas significa que los fondos saben que probablemente solo una de 10 startups tendrá un gran retorno. Dentro de esta apuesta de una de 10, podría ocurrir que incluyan tres o cuatro que no logran entender completamente, pero que se animan a invertir en ellas. Esta situación puede constituir una ventaja para los emprendedores que expongan su caso de IA de manera convincente. Por otra parte, ya se están desarrollando e implementando programas que filtran decks de inversión. Se trata del uso de IA para filtrar propuestas de inversión en IA. A medida que estos programas se perfeccionen, esta ventana podría desaparecer. Pero a corto plazo, la ceguera técnica, el apetito por la IA y la inversión en etapas tempranas constituyen un momento propicio para las startups.



# 01. ANÁLISIS PRE LIMINAR

INFORME DE MADUREZ DIGITAL



# LA CUESTIÓN DE LA IA

**Auge y expansión:** A diario vemos notas y noticias de grandes compañías como OpenAI, Google, Amazon, Microsoft y Meta con asombrosos avances en inteligencia artificial. Sus anuncios se superponen en la misma semana, a veces el mismo día, compitiendo por atraer la atención y tener el mayor impacto. La IA está impregnando las ofertas de productos, las propuestas de los proveedores de tecnología y las discusiones en foros en todas las industrias. A la par de estos nuevos desarrollos, crecen la incertidumbre y el desconcierto. La mayoría de los usuarios no tiene el tiempo ni los conocimientos para seguir el ritmo de las noticias. Entre el ruido y la sobreoferta, es difícil distinguir su verdadera utilidad.

La vorágine empezó en noviembre de 2022, con el lanzamiento de ChatGPT 3.5. En cinco días consiguió 100 millones de usuarios; para ponerlo en perspectiva, basta mencionar que TikTok, una de las aplicaciones más utilizadas y de más rápida aceptación, había tardado 9 meses en llegar a ese número. **Con ChatGPT, la inteligencia artificial entró al mainstream y se popularizó.**

En este contexto de auge y sobreinformación sobrevuelan dos temores. El miedo a perderse algo, en inglés llamado "fear of missing out" (FOMO) y el miedo a no tener el conocimiento suficiente para competir en un nuevo contexto. Estos temores pueden llevar a la parálisis, a no avanzar ni tomar decisiones. Una manera de superarlos es, primero, aceptar que es imposible abrazar el amplio campo de la IA en su totalidad; es mejor crear una estrategia a partir de lo que sí se puede o conviene abarcar; segundo, para ir más allá de lo superficial hay que entender **cómo funciona y dónde aplicar la IA.**

*"En el 2022 había 200 herramientas en la categoría IA de los directorios de herramientas digitales en la web. Un año más tarde había 4.000. ¿Realmente todas están haciendo Inteligencia Artificial? Yo creo que no."*

**Iván Palomera**, Co-Founder de la Multinacional de Marketing Digital Startup.MX y profesor de Needed Education

"Hay un overselling de herramientas de IA en todas las empresas y en todas las industrias. En zonas muy técnicas de la red de telecomunicaciones, por ejemplo, la IA generativa aporta muy poco, sin embargo, estamos saturados con ofertas de tecnología que incluyen IA para esos problemas técnicos."

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

"Muchas veces surge la duda si la inteligencia artificial va en detrimento o mejora de la calidad de vida humana. Soy de las personas optimistas que piensa que mejorará la calidad de vida siempre y cuando respetemos el principio de que es una tecnología hecha por los humanos, para los humanos y con calidad humana."

**Karen Olivo Santana**, Head of Data and Commercial Intelligence, Grupo Salinas, y profesora de Needed Education



“En 2010 aparece la empresa DeepMind y el enfoque de Deep Learning con el juego del AlphaGo. En ese entonces, los usos de la IA eran muy específicos, como jugar ajedrez o modelar proteínas. En el 2024, en cambio, las aplicaciones de IA están llegando de manera masiva al mercado y tocan las tareas del abogado, el médico, el copywriter, el escritor, además de las administrativas y la programación de código.”

**Bernardo González**, Director de Operaciones de KIO IT Services y profesor de Needed Education

## CÓMO FUNCIONA Y DÓNDE SE APLICA:

El término “inteligencia artificial” nace en la década del ‘50 y alude a la capacidad de las máquinas de emular comportamientos humanos considerados inteligentes. El término es poco específico; durante más de 70 años estuvo relacionado con distintas aplicaciones y procesos, nuevas tecnologías y funcionalidades. Las clasificaciones y los significados no son unánimes; no hay acuerdo entre los especialistas sobre qué merece ser incluido estrictamente en IA y muchas veces se confunden aplicaciones de data analytics con los resultados inteligentes.

Una línea que ayuda a trazar la división entre los sistemas de IA de los demás es la capacidad de aprender. Este aprendizaje puede ser supervisado (una persona corrige a la máquina), no supervisado (la máquina aprende sola) o semi-supervisado (aprende de los dos modelos). El aprendizaje y el entrenamiento son la piedra angular de la IA actual. Y los datos son la piedra angular del entrenamiento. Dicho de otro modo: **el entrenamiento mejora la calidad de las respuestas; la data con la que se entrena determina el resultado.**

La consultora tecnológica Gartner Group describe 29 tipos de inteligencia artificial. Un mapa más simple para navegar en estas aguas es considerar, por un lado, la IA generativa, la que a través de una serie de prompts o comandos genera contenidos, y por el otro, la inteligencia artificial no generativa, que también se conoce como IA causal y consiste en correlacionar variables y estimar probabilidades de

ocurrencia en función de la información con la que fue entrenada. Con base en un contexto que recibe como punto de partida, la IA no generativa permite predecir, estandarizar, analizar, estructurar, conocer y clasificar.

Los modelos de IA generativa se aplican sobre todo en las funciones en las que predominan las interacciones humanas, como call centers, marketing, comunicación interna y RH. El objetivo es potenciar el accionar humano, por ejemplo, un sistema de IA entrenado con datos internos de la empresa puede darle al empleado del call center recomendaciones ajustadas al perfil de cada cliente que atiende; en marketing, las herramientas pueden ayudar al diseñador multiplicando las opciones y piezas de contenido.

“Hay mucha bibliografía sobre los tipos de IA. Cada persona, universidad y empresa la clasifica de diferente forma. Distingo la IA generativa, usada para la interfaz humana, de los algoritmos de clasificación, agrupación, detección de anomalías, predicción y extrapolación basados en Machine Learning, que ya existían antes de ChatGPT.”

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

*“La calculadora electrónica comercial que todos conocemos se inventó a principios de los años ‘70s. La humanidad no lo vio como una amenaza sino como una gran ayuda. La IA generativa es percibida como una amenaza por algunas personas porque, a diferencia de la calculadora, puede usarse en las tareas a las que se dedica la gente, por ejemplo, escribir las cláusulas de un contrato, hacer el análisis de imágenes o el diagnóstico médico.”*

**Bernardo González**, Director de Operaciones de KIO IT Services y profesor de Needed Education

“En muchas empresas, la IA generativa se enfoca en reducir la fricción en la interacción con los clientes y lograr una mayor fidelización. Con las personas que no son nativas digitales, la mayoría de las aplicaciones están enfocadas al consumo de servicios, la simplificación de los procesos, los medios de pago, la hiper-personalización de los servicios.

Con los nativos digitales está enfocada en generar experiencias que les permitan enriquecer su proceso de interacción humana, pero sin la fricción de la interacción física, por ejemplo, en vez de ir a una tienda, el consumidor digital tal vez prefiera comprar ropa usando un avatar que tenga sus medidas y se parezca a él. Entre ambos grupos, hay una masa intermedia que creció en el mundo analógico y ha ido migrando al mundo digital. Este grupo quiere hiperpersonalización, reducción de fricciones y simplificación, pero también el toque humano; ahí entran las aplicaciones que tienen que ver con procesos de chatbots.”

**Karen Olivo Santana**, Head of Data and Commercial Intelligence, Grupo Salinas, y profesora de Needed Education

“Veremos muchos avances en el campo de la salud. La medicina está muy ligada al entendimiento de la física y la química de las partículas vivientes. Conectar el conocimiento acumulado de los científicos en esos campos, darle a una computadora la información de las sustancias químicas existentes y proteínas posibles y enlaces posibles con virus. Pues sería interesante ver que una inteligencia artificial que creo que ocurrió algo así ya en la pandemia nos diga, oye, para atacar este virus la probabilidad es estas siete partículas o estas siete proteínas enganchadas de este modo.”

**Iván Palomera**, Co-Founder de la Multinacional de Marketing Digital Smartup.MX y profesor de Needed Education

## EL CAMINO DE LA IA:

Las funcionalidades de las herramientas de IA generativa se multiplican, así como los riesgos y responsabilidades que conlleva su uso. Dos cuestiones a considerar en el camino de la IA son, primero, que los modelos aprenden de la información que reciben y heredan los sesgos de los humanos; segundo, que es importante tomar precauciones al compartir datos personales o confidenciales en los modelos para garantizar la seguridad y la privacidad de la información.

Las grandes empresas con operaciones globales

cuentan con equipos especializados y recursos para investigar y desarrollar aplicaciones, establecer guías de uso internas y compartir experiencias entre distintas regiones. Para las que no tienen ese respaldo y están dando o quieren dar los primeros pasos, algunas recomendaciones son:

# 01

Definir una política de relacionamiento con la inteligencia artificial con base en la cultura y los valores de la organización, tanto hacia los clientes como hacia los colaboradores. ¿Decido usarla o esperar? ¿Qué información se comparte interna y externamente?

# 02

Definir una estrategia que marque un sentido hacia donde dirigirse, en vez de un destino final. Un punto de entrada para diseñar una estrategia o una política de IA es pensar qué hizo la empresa frente a otras disrupciones, como la telefonía celular e Internet, y utilizar el propio aprendizaje, sobre todo, los aprendizajes de los errores cometidos.

# 03

Lanzarse. Este punto es central. Hay que probar, conocer e informarse.

# 04

La IA tiene que ser gestionada desde el liderazgo y comunicada con claridad, aclarando cuáles son los usos, cómo afectará el trabajo de cada uno, los beneficios y riesgos.

“No hay peor camino que el que no se recorre. La IA no es opcional. Es disruptiva, como fue la llegada de Internet o de la electricidad. Es mejor afrontar la situación y empezar a experimentar.”

**Iván Palomera**, Co-Founder de la Multinacional de Marketing Digital Startup.MX y profesor de Needed Education

“En los siguientes dos años veremos aplicaciones sorprendentes de IA con usos muy específicos y puntuales. En primer lugar, hay que tomar conciencia de que la IA tendrá un gran impacto; segundo, nos tenemos que capacitar, entender qué hacen estas herramientas, cómo funcionan, para qué sirven y, sobre todo, entender el contexto de la empresa para poder discernir lo que verdaderamente es útil para ella.”

**Bernardo González**, Director de Operaciones de KIO IT Services y profesor de Needed Education

“El primer punto de aproximación entre las personas y cualquier tecnología, en especial IA por su capacidad disruptiva, es el conocimiento. No puedes saber todo lo que sí hacer, pero sí puedes saber todo lo que no hacer.”

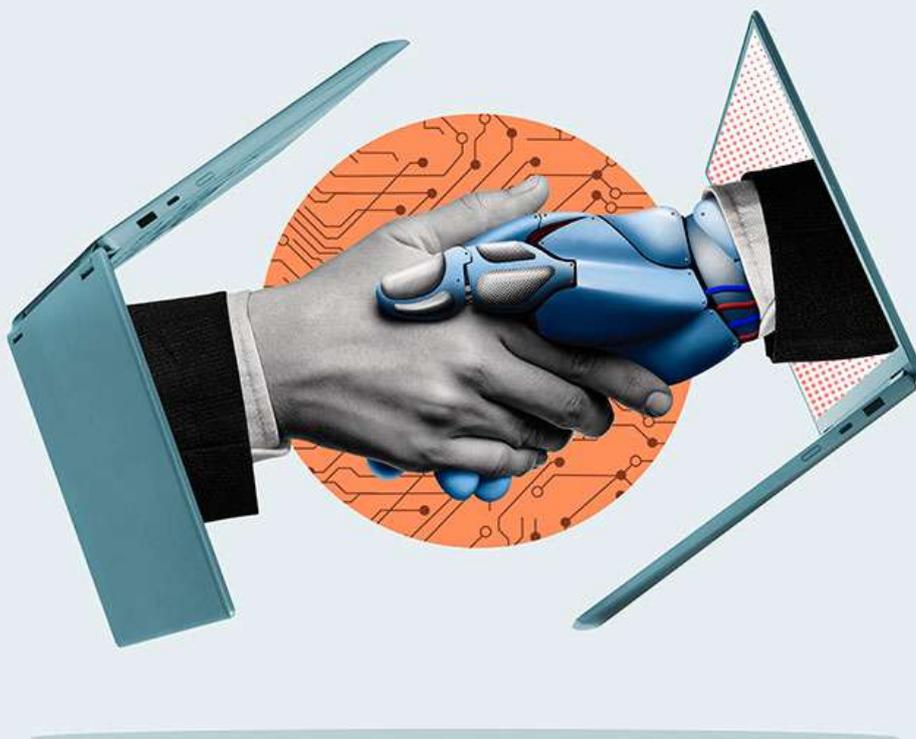
**Iván Palomera**, Co-Founder de la Multinacional de Marketing Digital Startup.MX y profesor de Needed Education

“La IA tiene un gran impacto de mucha disrupción, pero es difícil estimar los tiempos. Recuerdo un artículo de Bill Gates escrito hace más de 25 años en el que decía que su misión en la vida era poner una computadora de escritorio en cada oficina. Hoy, cada ser humano tiene una computadora en el celular en la bolsa del pantalón. Resultó mucho más fuerte que lo que Bill Gates decía, solo que no pasaron cinco años; pasaron 25 o 30 años.”

**Bernardo González**, Director de Operaciones de KIO IT Services y profesor de Needed Education

*“La ética es universal y tiene que respetarse. Hay que pedir un permiso expreso a las personas para usar sus datos, comunicar qué va a hacer la herramienta con ellos y cuáles son los impactos potenciales de brindar información y permitir el perfilamiento en ciertas aplicaciones.”*

**Karen Olivo Santana**, Head of Data and Commercial Intelligence, Grupo Salinas, y profesora de Needed Education



# EXPECTATIVAS E INVERSIÓN EN IA GENERATIVA A ESCALA GLOBAL

En esta sección incluimos una revisión y resumen de los estudios e investigaciones de las principales consultoras a escala global sobre el impacto y la proyección de crecimiento de la IA generativa.



Las estimaciones económicas señalan que la IA generativa tiene el potencial de sumar US\$ 4.4 billones por año al PIB mundial\*<sup>1</sup>. Para poner este número en perspectiva, consideremos que equivale al PIB de Alemania y que supera al PIB combinado de Brasil y México.

Semejante potencial es un gran incentivo para países, compañías y emprendedores. En la edición 27 de la encuesta global anual a CEOs de una consultora Internacional\*<sup>2</sup>, el 70% de los CEOs encuestados manifestó que “la IA generativa aumentará la competencia, impulsará cambios en los modelos de negocios y exigirá nuevas capacidades en la fuerza de trabajo”.

Al analizar el impacto de la IA generativa, otra consultora internacional anticipa que tendrá una repercusión significativa en todas las industrias; en particular, las que lograrían un mayor beneficio medido en el porcentaje de sus ingresos derivados de la IA generativa son: **la banca, la alta tecnología y las ciencias de la vida**.\*<sup>3</sup> Por ejemplo, en la banca, la IA generativa podría perfeccionar las tareas de gestión de riesgo que ya estaban automatizadas con versiones anteriores de IA, la creación de informes y la recolección de datos. En la industria de tecnología, las mayores ventajas provienen de la mayor velocidad y eficiencia para el desarrollo de software, mientras que en las ciencias de la vida, el potencial está en los nuevos descubrimientos. Una clara demostración de esto último la brinda Juan Enríquez, especialista en Ciencias de la Vida y director gerente de Excel Venture Management: “El cambio más importante con inteligencia artificial generativa ocurrió ocho meses antes del lanzamiento de ChatGPT y pasó inadvertido. AlphaFold combinó código genético con IA y produjo 100,000 proteínas en dos semanas. Hizo cosas que ningún Premio Nobel podía hacer”.

Por su parte, Gartner Group identifica que el mayor impacto de la IA generativa será en el **marketing, diseño, comunicaciones corporativas y el desarrollo de software**, repercutiendo en las industrias farmacéutica, manufactura, medios, arquitectura y diseño de interiores, ingeniería, automotriz, aeroes-

pacial, defensa, medicina, electrónica y energía. Anticipa, por ejemplo, que para el 2025 más del 30% de las nuevas drogas y materiales serán descubiertos sistemáticamente usando técnicas de IA generativa y que el 30% de los mensajes de marketing externo de las grandes organizaciones serán generados sintéticamente.\*<sup>4</sup>

La profundidad del impacto de la IA generativa va más allá de lo cuantitativo y podría modificar la anatomía del trabajo. Por un lado, al automatizar tareas, libera tiempo y permite el aumento de la capacidad laboral de cada individuo. Por otra parte, las mejoras en el procesamiento de lenguaje natural repercuten en las tareas de los trabajadores del conocimiento, cuyo sueldo y requerimientos educativos suelen ser más altos que los de otro tipo de puesto. Según el análisis de la consultora internacional, la IA generativa podría automatizar tareas que absorben entre el 60 y 70% del tiempo que hoy dedican los empleados a su trabajo debido, fundamentalmente, a la capacidad de la IA de entender el lenguaje natural.\*<sup>3</sup> Sin embargo, para que el aumento en la productividad de los trabajadores tenga lugar, la consultora señala que es imprescindible apoyar a la gente en la adquisición de nuevas capacidades y en los cambios de puestos de trabajo.

## EL POTENCIAL PROMETEDOR DE LA IA ESTÁ IMPULSANDO A LOS CEOS A AUMENTAR SUS INVERSIONES EN ESTA TECNOLOGÍA.

Una consultora publicó los resultados de una encuesta\*<sup>5</sup> a líderes de empresa a escala global indicando que:

\*<sup>1</sup> "The economic potential of generative AI: The Next Productivity Frontier", McKinsey Digital, January 2023

\*<sup>2</sup> "Global CEO Survey 2024", PwC

\*<sup>3</sup> "A generative AI Reset: rewiring to turn potential into value in 2024", McKinsey Digital, Marzo 2024

\*<sup>4</sup> "Gartner Experts Answer the Top Gen AI Questions for your Enterprise," Gartner Group Insights, 2024

**71%**

El 71% de los líderes planea aumentar la inversión en tecnología en sus empresas en 2024 (frente al 60% el año anterior).

---

**85%**

El 85% de los líderes planea aumentar su inversión en IA e IA generativa en 2024.

---

**89%**

El 89% de los ejecutivos ubica a la IA y la IA generativa entre las tres prioridades de 2024.

---

**54%**

El 54% de los líderes espera tener ahorros en costos gracias a la IA durante este año.



\*5 "From Potential to Profit with Gen AI", BCG AI radar, enero 2024. Autores: Jessica Apotheke, Sylvain Duranton, Vladimir Lukic, Nicolas de Bellefonds, Sesh Iyer, Olivier Bouffault y Romain de Laubier

No obstante su lugar prioritario y el aumento en la inversión, los encuestados consideran que sus organizaciones no están haciendo lo suficiente para capitalizar los beneficios de la IA. Entre los principales obstáculos señalaron la escasez de talento y capacidades (62%), poca claridad en las prioridades de inversión (47%) y la falta de una estrategia de IA responsable (42%). De hecho, el estudio señala que solo el 6% de las empresas ha logrado entrenar a más del 25% de su personal en herramientas de IA generativa y el 45% afirma que no tienen restricciones ni cuentan con una guía para el uso de IA en el trabajo.

*... solo el 6% de las empresas ha logrado entrenar a más del 25% de su personal en herramientas de IA generativa...*

# EXPECTATIVAS E INVERSIÓN EN MÉXICO

En México, el sondeo realizado por Needed en febrero de 2024 muestra algunas similitudes y divergencias con los resultados descritos en el punto anterior.

*En línea con los estudios globales, la encuesta a ejecutivos mexicanos\*<sup>6</sup> encontró que la mayoría percibe a la IA generativa como una tecnología clave para el éxito futuro y considera que tendrá un impacto favorable en la experiencia de los empleados:*

**87%**

El 87% de los encuestados piensa que necesita una estrategia de IA (de ellos, el 63% piensa que es crucial para el futuro éxito de su organización y el 24% que la necesita pero no sabe por dónde empezar o cómo implementarla).

**+80%**

Más del 80% piensa que la IA afectará la experiencia del empleado de manera positiva (el 41% considera que mejorará la eficiencia y reducirá las tareas repetitivas y el 40% considera que el impacto será positivo porque incentivará la innovación y creará nuevas oportunidades).

**18%**

El 18% piensa que el impacto en la experiencia del empleado podría ser positivo o negativo dependiendo del contexto.

*A diferencia de los sondeos globales que muestran un alto índice de inversión en IA generativa para 2024, la mayoría de los líderes mexicanos aún no está preparada para invertir en esta tecnología:*

**30%**

El 30% está explorando las posibilidades con cuidado.

**37%**

El 37% no está aún decidido a invertir, tiene sentimientos contrarios o dudas sobre la inversión en IA generativa.

**33%**

Solo el 33% se siente muy confiado y listo para invertir en IA generativa.

\*<sup>6</sup> "La encuesta alcanzó a 330 ejecutivos (C-suite) de grandes y medianas empresas mexicanas. Fue realizada entre el 25-28 de febrero de 2024 en el marco del evento Never-ending AI

El principal obstáculo para implementar IA tiene que ver con no tener los conocimientos o la claridad sobre la ruta estratégica a seguir.

El 43% manifiesta que no sabe por dónde empezar ni cómo hacerlo (el 20% señaló la falta de presupuesto como la principal razón para no invertir y el 2% no percibe una necesidad real de hacerlo).



**POR ÚLTIMO, OTRO DATO SIGNIFICATIVO DEL ESTUDIO REVELA QUE EL 45% DE LOS PARTICIPANTES TODAVÍA NO HA USADO APLICACIONES DE IA GENERATIVA O LAS HA PROBADO PERO NO HACE UN USO PERSONAL DE MANERA REGULAR (EL 29% LAS HA PROBADO PERO NO LA USA REGULARMENTE Y EL 26% NO LA HA PROBADO TODAVÍA).**

# 02.

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

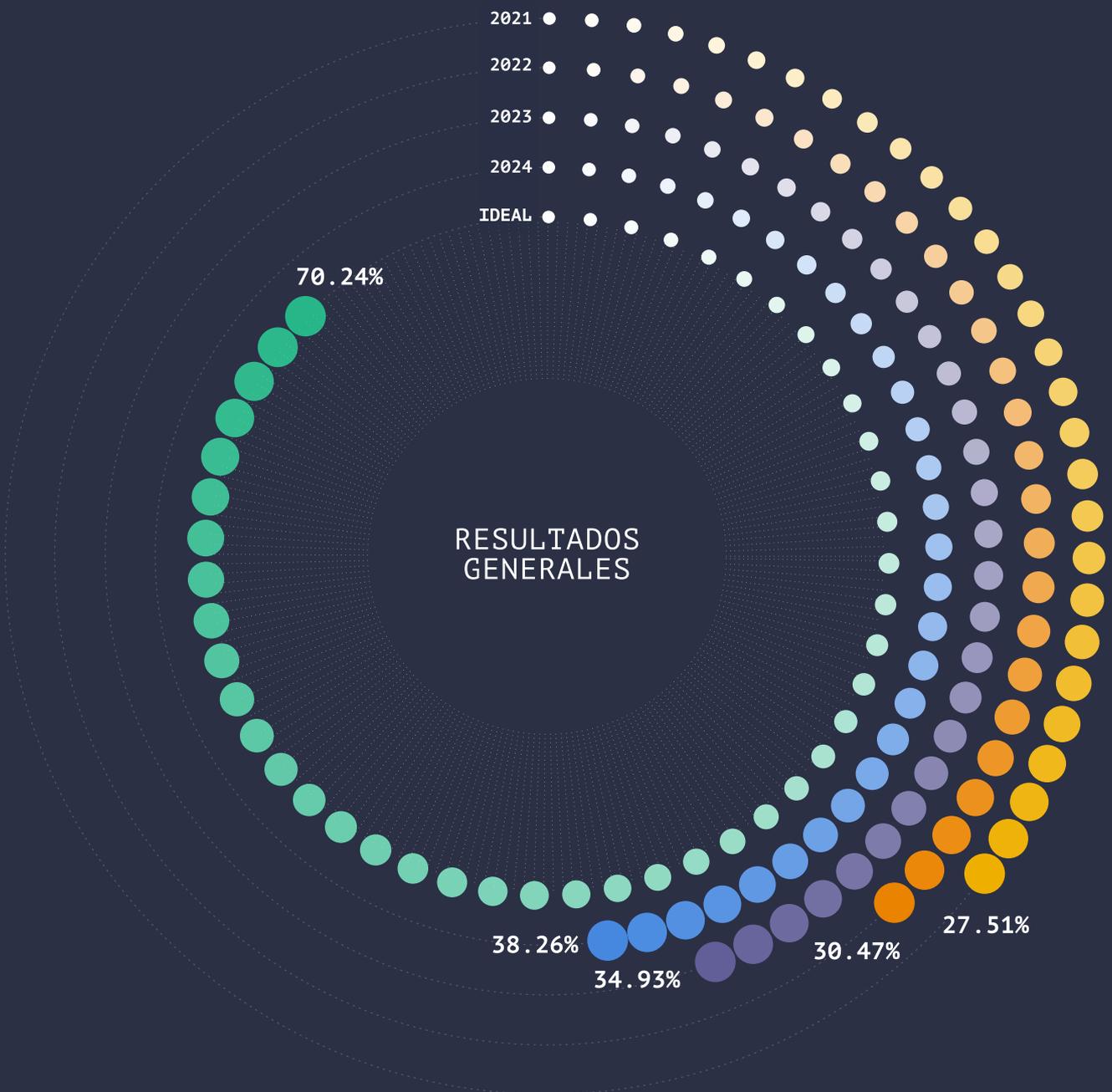
# IQ DIGITAL



# PROMEDIO TOTAL

EN PORCENTAJE EN MÉXICO

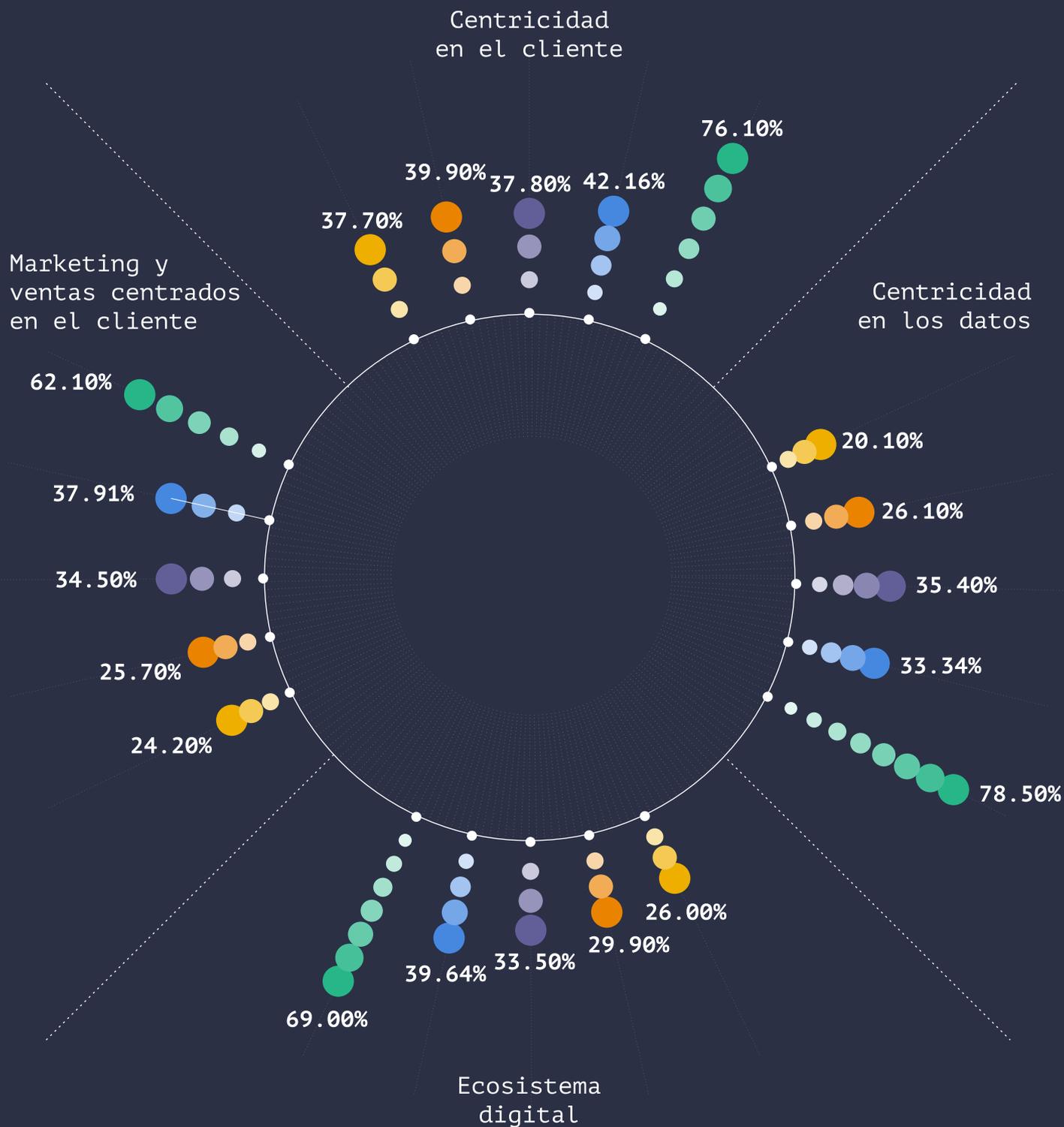
● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL



# TOTAL DIMENSIONES

DIMENSIONES TOTALES DE EMPRESA

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

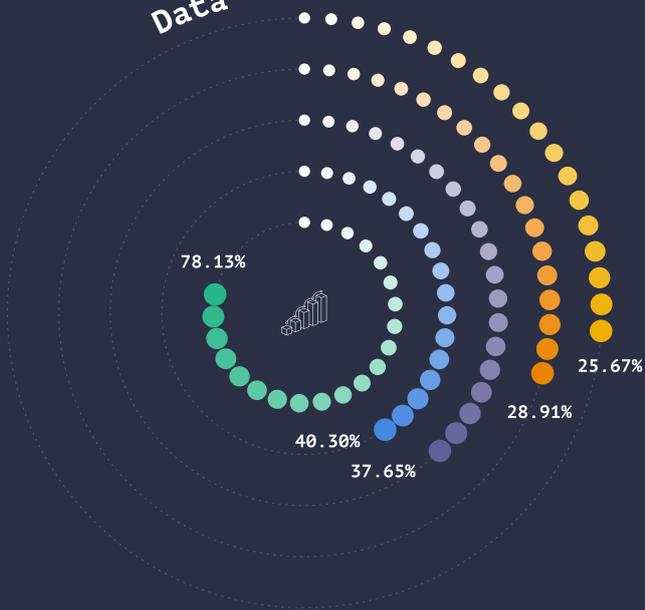


# PROMEDIO ÁREAS

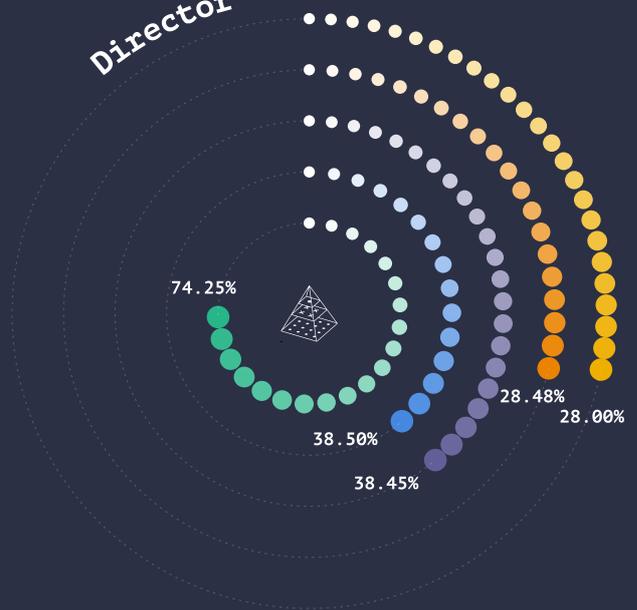
EN PORCENTAJES EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

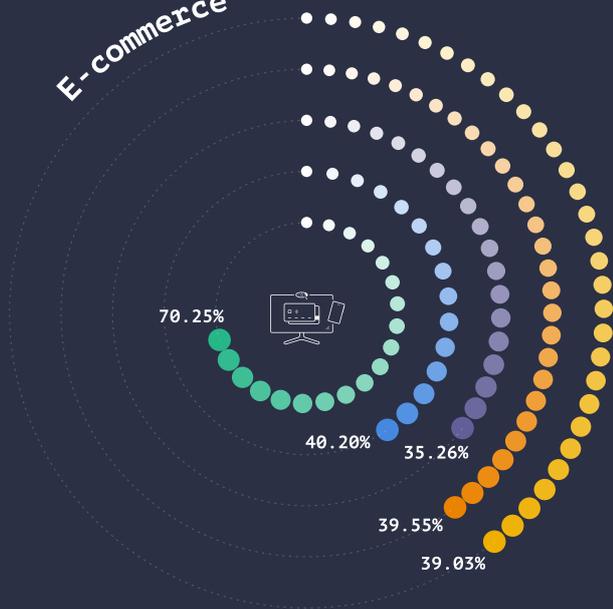
## Data



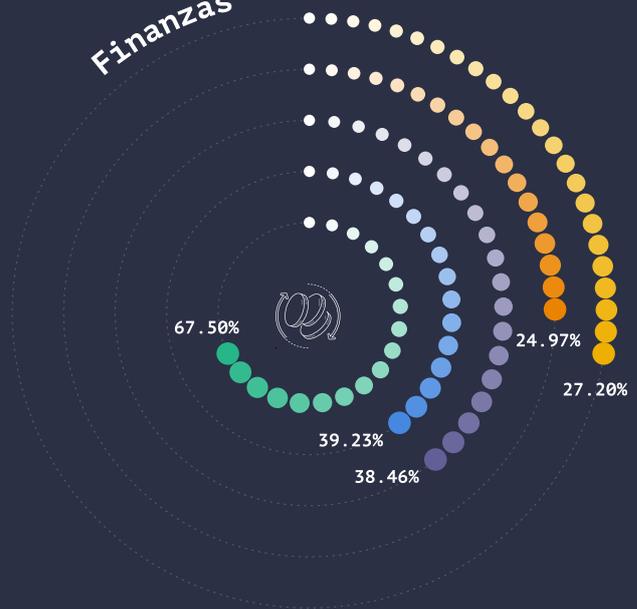
## Director



## E-commerce



## Finanzas

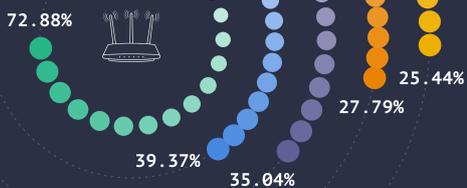


# PROMEDIO ÁREAS

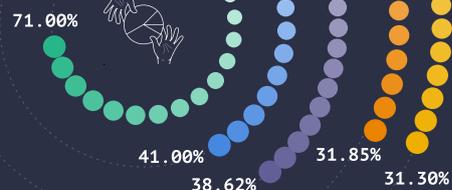
EN PORCENTAJES EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

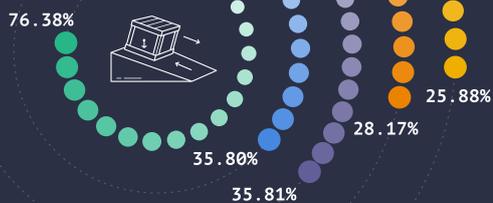
## IT



## Marketing



## Operaciones



## Producto

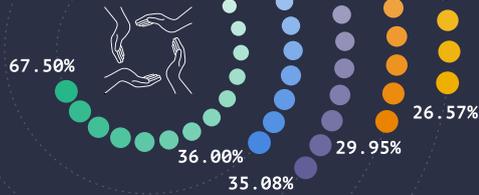


# PROMEDIO ÁREAS

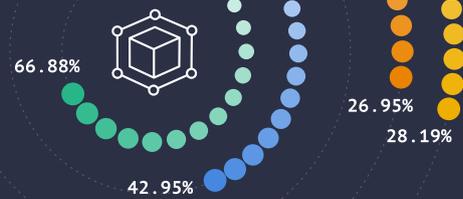
EN PORCENTAJES EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

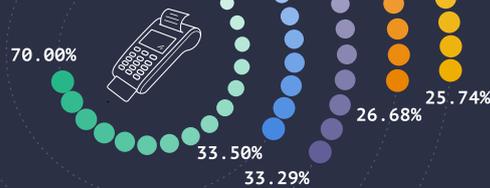
## RRHH



## Supply chain



## Ventas



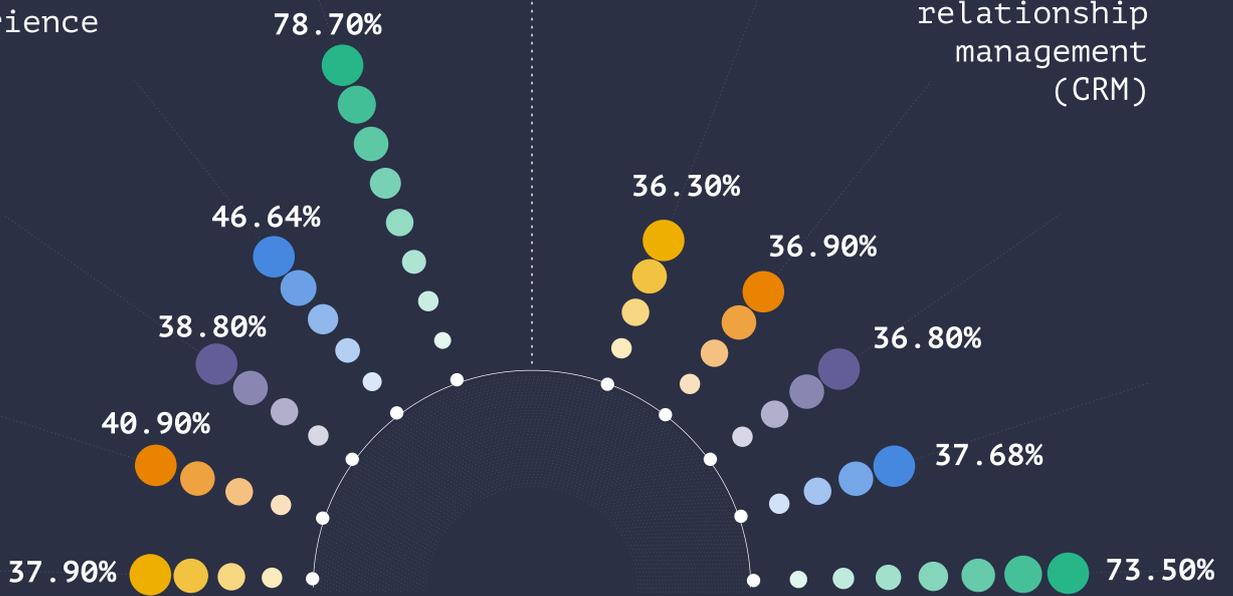
# TOTAL CATEGORÍA

PROMEDIO EN PORCENTAJE EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

Customer  
experience  
(CX)

Customer  
relationship  
management  
(CRM)



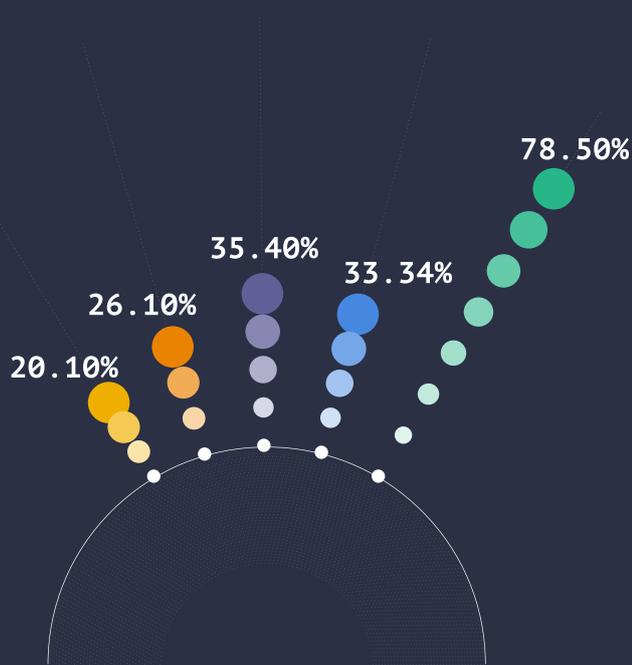
**CENTRICIDAD  
EN EL CLIENTE**

# TOTAL CATEGORÍA

PROMEDIO EN PORCENTAJE EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

## Estrategia de datos

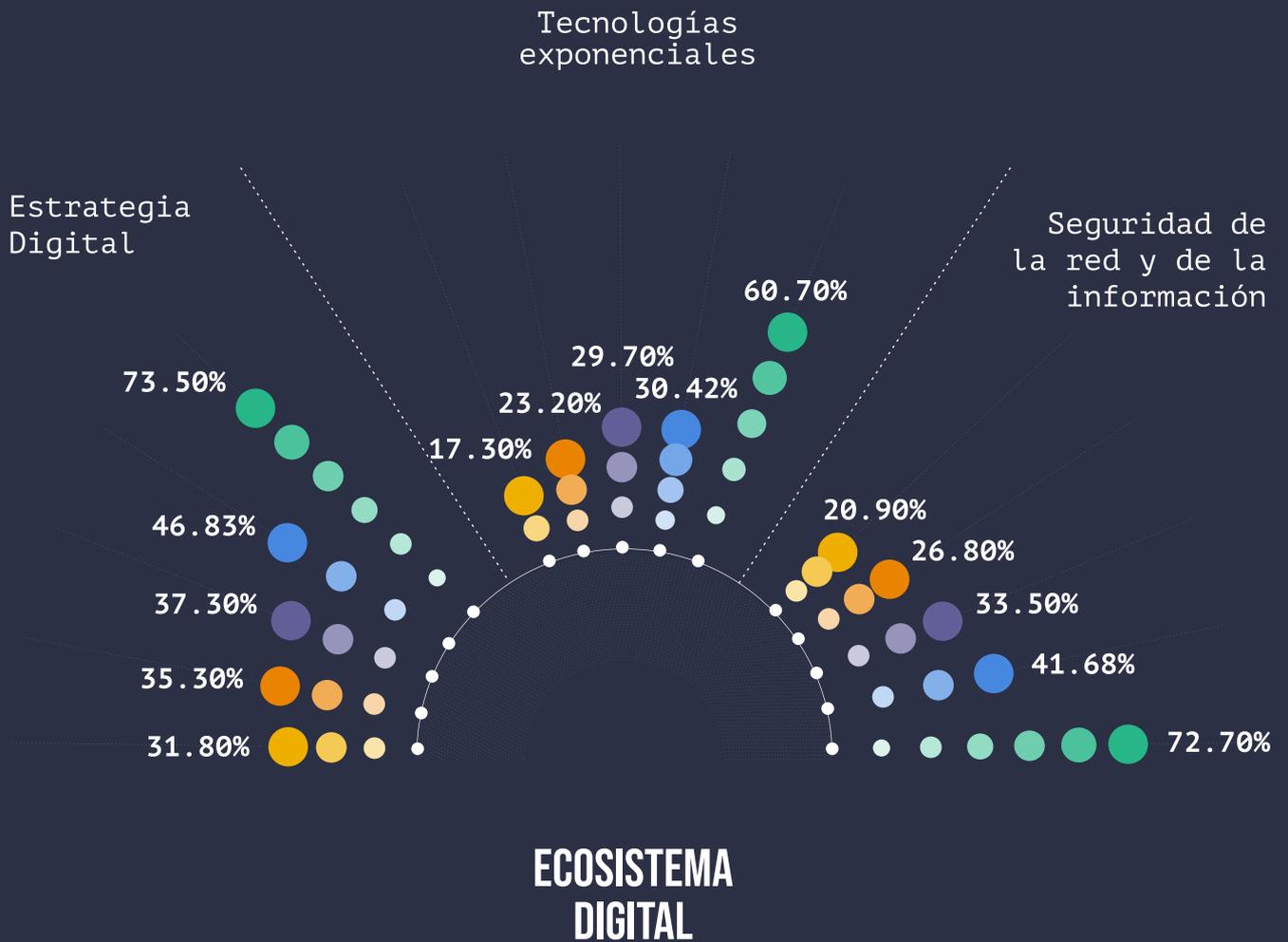


**CENTRICIDAD  
EN LOS DATOS**

# TOTAL CATEGORÍA

PROMEDIO EN PORCENTAJE EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL



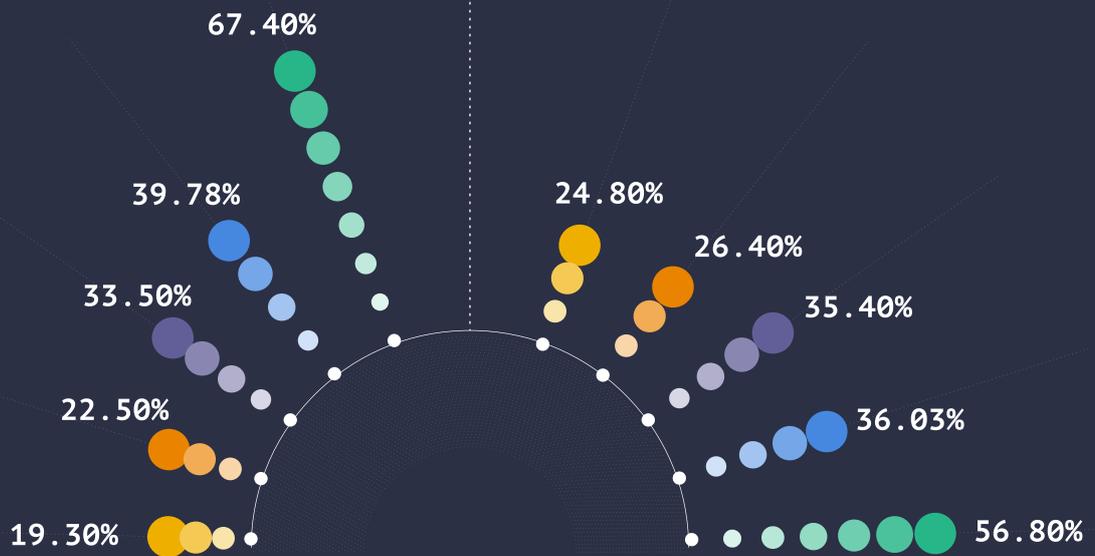
# TOTAL CATEGORÍA

PROMEDIO EN PORCENTAJE EN MÉXICO

● 2021 ● 2022 ● 2023 ● 2024 ● IDEAL

Estrategia de e-commerce

Estrategia de marketing digital



## MARKETING Y VENTAS CENTRADOS EN EL CLIENTE

INFORME DE MADUREZ DIGITAL

# 03. ANÁLISIS CUALITATIVO ENTREVISTAS A CEOS



# INTELIGENCIA ARTIFICIAL: DEL DEBATE A LA ACCIÓN

## Adopción de IA:

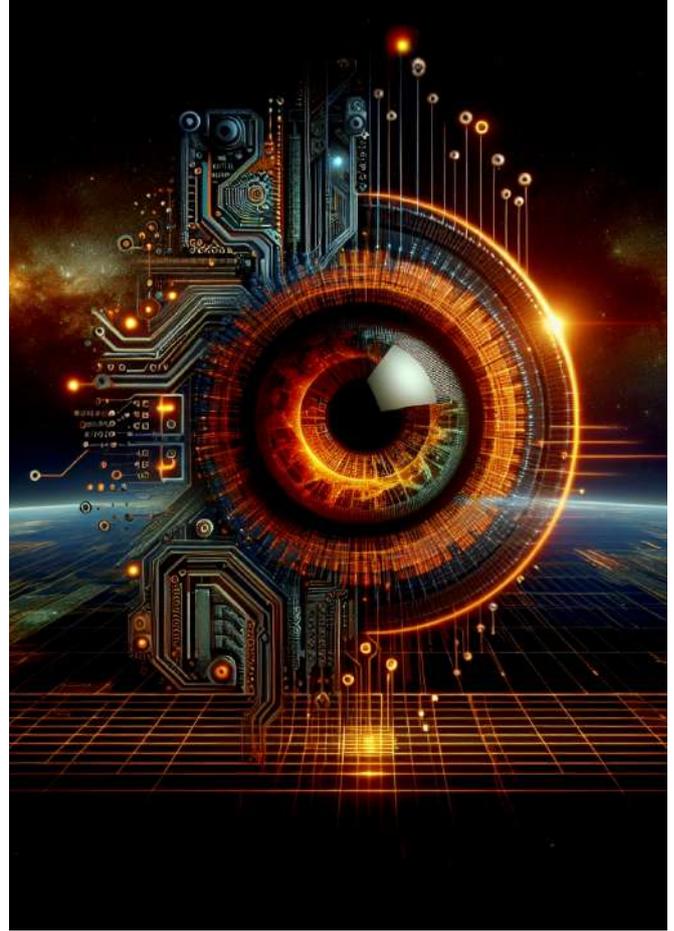
El 95% de los CEOs entrevistados ha adoptado IA no generativa en sus compañías, con algunos comenzando hace más de una década. Sin embargo, la situación cambia cuando se trata de IA generativa: solo el 5% la está adoptando de manera integral en toda la organización; el 90% tiene iniciativas de adopción aisladas en algunos departamentos o funciones; y el 5% restante aún no ha experimentado con ella ni la ha implementado.

## AVANCES EN IA GENERATIVA:

El año pasado, la IA generativa estaba en una etapa exploratoria en la mayoría de las empresas; este año, en cambio, ya se registran casos de uso básico. Mientras que en la edición anterior algunos CEOs desestimaban el impacto de la IA considerándola un furor pasajero, en 2024 casi todos los entrevistados creen que marca el inicio de una nueva era en la evolución digital y respaldan esta afirmación con estimaciones sobre su impacto en todas las industrias. No obstante, las implementaciones de herramientas de IA generativa en las compañías siguen siendo limitadas. La mayoría de las aplicaciones se centran en el uso de asistentes para la transcripción y el resumen de reuniones en línea, así como en la generación de textos (correos electrónicos, comunicaciones internas y externas). Muy pocas empresas han pasado de una etapa de aprendizaje a una de uso extendido y a gran escala.

## EFICIENCIA EN LOS COSTOS, VALOR DEL APOORTE HUMANO Y PROPÓSITO:

Tres momentos en la discusión sobre IA generativa: En un primer momento, muchas empresas centran la conversación en cómo reducir costos. En el caso de la industria publicitaria, por ejemplo, surgen preguntas como: ¿significa que ya no tengo que trabajar con una agencia? ¿O no voy a trabajar más con diseñadores? En la segunda etapa del proceso de entender la inteligencia generativa, la discusión empieza a centrarse en la importancia del factor humano para romper con los sesgos que se presentan en los resultados generados automáticamente y ofrecer una visión más incluyente del propósito de la marca. Dicho de otro modo, la inteligencia artificial generativa podrá diseñar cientos o miles de piezas de comunicación, pero eso no significa que todas ellas sean afines con los atributos o con el perfil de la población a la que la marca quiere conectar. El tercer escalón, siguiendo a los temas de



costos y eficiencias, estaría centrado en el propósito. ¿Cómo usar la inteligencia artificial para construir valor al usuario? Es decir, que vaya más allá del resultado de corto plazo, que tenga impacto en la sociedad en general y esté alineado con la propuesta de valor de la organización.

## LAS POSICIONES CLAVE:

En todos los casos, la función del CEO resulta crítica para impulsar las iniciativas de IA. Junto a él, los puestos que juegan un papel relevante son: el director de información (CIO) o el director de tecnología (CTO). En muchas organizaciones, es quien lidera la estrategia tecnológica y soporta la implementación de todas estas iniciativas; su visión y liderazgo son muy importantes para integrar todas esas tecnologías en los procesos operativos y administrativos en marcha. El director de innovación ayuda a identificar oportunidades de aplicación de inteligencia artificial, busca nuevas herramientas, realiza benchmarks de otras industrias y coordina la ejecución de los proyectos piloto dentro de la compañía. El equipo de IT y de desarrollo pone el hands-on del proyecto y es responsable del desarrollo y la implementación técnica de todas esas aplicaciones,

además de conectarlas con el ecosistema digital. Algunos CEOs mencionan a los directores de operaciones y administrativos, y las áreas que son los principales usuarios de todas estas iniciativas, como atención al cliente, ventas, legales, etcétera. Por último, casi todos los CEOs resaltaron la importancia de los socios tecnológicos y consultores externos especializados en inteligencia artificial, que aportan experiencia y conocimiento en el desarrollo de implementaciones de soluciones de inteligencia artificial y permiten ampliar la visión con los casos de uso e innovaciones en otras industrias.

## EL USO DE IA EN STARTUPS ES EXTENDIDO:

Los emprendedores suelen ser personas que entienden de tecnología y tienden a subirse a las tendencias; prácticamente el 100% de ellos usa la inteligencia artificial para hacer más eficientes los procesos. Por otra parte, la proporción de startups y scaleups con modelos de negocio basados en IA sigue siendo pequeña, aunque está creciendo a altas velocidades. En el 2024, las compañías construyendo negocios basados en IA en Latinoamérica son el doble que en el 2023, casi todas ellas en la fase de startups. México sigue la misma tendencia.

“En el futuro, el mundo se dividirá entre las empresas que aprendieron a usar la inteligencia artificial y las que no. Queremos estar en el primer grupo”.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“Hemos implementado casos de uso de IA generativa, pero todavía nos falta mucho por aprender y desarrollar”.

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

“La IA Generativa, utilizada por personas creativas, innovadoras y con habilidades digitales, será un acelerador de la transformación digital y los nuevos modelos de negocio en las empresas”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México.

“Estamos haciendo pruebas piloto de IA generativa,

en diferentes mercados, a diferentes escalas y a diferentes pasos. Tenemos una versión corporativa de ChatGPT y otra de Copilot de Microsoft. También estamos haciendo pruebas con aplicaciones de generación de contenido de marketing y promocional y con aplicaciones para la fuerza de ventas”.

**Fausto Costa**, CEO de Nestlé México

“Todo el mundo sabe que necesitamos evolucionar hacia la inteligencia artificial, pero pocos lo tienen profundamente concientizado o aplicado. La inteligencia artificial es algo del que todo mundo habla pero pocos aplican todavía”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México.

“La primera oleada de transformación digital en Danone nos permitió ser una compañía mucho más armonizada, con sistemas y procesos globales. Esta segunda oleada es más compleja porque estamos viendo cómo usar los datos para tener conversaciones más personalizadas y mucho más relevantes con nuestros consumidores”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm

“He escuchado a mucha gente decir que vas a perder tu trabajo por la inteligencia artificial. Pero, en realidad, está en nuestras manos el capacitarnos y capacitar a nuestros colaboradores para hacer este upskilling y reskilling para reinventarnos y poder seguir siendo vigentes”.

**Roberto Martínez**, President PepsiCo Mexico Foods

“Necesitamos seriedad en el manejo y en el entendimiento de lo que significa y significará la inteligencia artificial para el mundo en general. Necesitamos tener conversaciones sobre el tema con frecuencia, dejarlo de ver como algo “nice to have” y verlo como un “must”. Las organizaciones que podrán entender la IA al ritmo que demanda esta tecnología son las que invierten presupuesto en su gente y buscan proactivamente trabajar en la cultura en vez de agregar un programa de capacitación más”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México

“Teníamos soluciones y aplicaciones con inteligencia artificial en la organización desde hace algún tiempo, sin embargo, la IA empezó a estar presente en la conciencia de la organización en el 2023. Hicimos un primer taller con los CEOs de las diferentes verticales y con los directores y subdirectores de las distintas funciones para descubrir posibles aplicaciones de la inteligencia artificial”.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“Estamos aplicando la IA generativa iniciando por nuestros procesos internos e iremos evolucionando hacia el frente del cliente. En cada caso de uso, cuidamos los datos personales y nos aseguramos de que el manejo de la información se mantenga dentro de nuestras políticas. Buscamos adoptar rápidamente las nuevas tecnologías y, a la vez, tomarlos en serio su evaluación ética”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México.

“Después de la etapa exploratoria de IA generativa en el 2023, pasamos a un proceso de decisión e implementación de herramientas. El furor de qué es la inteligencia artificial ya pasó. Hay más claridad en muchos actores en cuanto a qué herramientas hacen sentido y cuáles utilizar”.

**Pedro Casas Alatríste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, American Chamber/Mexico

“Hoy en día, muchos clientes dependen de nosotros para gestionar más de 250 proyectos de IA, incluidos proyectos que incorporan componentes de IA generativa, para ayudar a acelerar sus propios resultados comerciales por medio de nuestros más de 4.000 expertos globales en Inteligencia Artificial”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“En una empresa como la nuestra, de nuestro tamaño y en el estado de madurez en el que estamos, la integración de la inteligencia artificial empieza por generar conocimiento interno, organizar un comité o designar un champion que vaya acompañando la organización en evangelizar, educar y coordinar las primeras ejecuciones”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

“A veces tenemos la percepción de que la IA generativa representa un cambio más profundo que las tecnologías anteriores, pero es igual de importante. Si no hubiese existido el autocomplete y la forma de captar información en tiempo real de los motores de búsqueda, por ejemplo, no existiría Google. Lo diferente es que la IA generativa permite tangibilizar conceptos de forma visual. Es sorprendente que se genere un video o una imagen con sólo escribir un prompt. Claro que en las industrias creativas se produce un salto cuántico en términos de contenidos que antes no hubiésemos podido hacer o hubiesen tenido un alto costo”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“Openbank está alineado con la estrategia del grupo Santander, pero opera de manera independiente. Es una plataforma que compite con los nuevos entrantes en la industria financiera a través de una propuesta de valor netamente digital, construida desde cero, sin sistemas legacy”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“Los emprendedores son, por naturaleza, personas que entienden de tecnología y tienden a subirse a las tendencias; prácticamente el 100% de ellos usa IA para hacer más eficientes sus procesos y maximizar su potencial. En cuanto a los emprendedores que construyen modelos de negocios basados en IA, nuestros estudios muestran que la proporción sigue siendo pequeña aunque están creciendo a altas velocidades. Encontramos que hay casi el doble de compañías que el año pasado construyendo negocios basados en IA en Latinoamérica, casi todas ellas en la fase de startups aunque ya existen unas cuantas que están en fase de scaleup. México sigue la misma tendencia”.

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

“Algunas de las aplicaciones de IA en el campo de la salud son el manejo más rápido y automático de los estudios clínicos, las estrategias de medicina personalizada y el pre-diagnóstico, es decir, la información que contribuye a que los médicos tomen decisiones de una forma más rápida y temprana”.

**Julio Ordaz**, CEO de AstraZeneca México

“En AT&T a nivel global tenemos un plan estratégico sobre inteligencia artificial. Localmente estamos en proceso de poner la estrategia en blanco y negro, a la vez que desarrollamos los primeros casos de uso. Estamos en un punto de inflexión desde la inteligencia artificial como algo nuevo y externo hacia una fase en la que contamos con herramientas internas disponibles para transformar el negocio”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México.

“Smart Fit es un modelo High Value-Low Price, en el sentido de que, si bien tenemos un Low Price, no nos consideramos Low Cost porque ofrecemos una calidad muy alta gracias al uso de la tecnología, lo que nos permite tener plantillas más pequeñas que las de nuestros competidores. Los entrenamientos preparados por nuestros entrenadores se ven a través de nuestra app; no existe papel en Smart Fit. Ahora estamos inaugurando otros productos como Smart Body, una balanza inteligente conectada a nuestra app”.

**Oriol Cortés**, CEO de Smart Fit México.

## DESDE EL 2010, ALGUNOS HITOS EN LA ADOPCIÓN DE IA EN AMEX SON:

2010

Detección y prevención de pagos y cuentas fraudulentas

2012

Primeros modelos de riesgo crediticio de IA para incremento de línea

2016

Lanzamiento del primer chatbot de servicio en aplicación web

2019

Ampliación del chatbot para incluir reservas de viaje generadas por IA

2023

Inicio de programas piloto de IA generativa

“

*“Fuimos una de las empresas pioneras de medios de pago y servicios financieros en adoptar IA –explica Santiago Vidal, CEO de AMEX México—. En 2010, comenzamos con un modelo de aprendizaje automático que nos ayudó a fortalecer los protocolos de fraudes para beneficio de nuestros clientes. A lo largo de los años, hemos ampliado el uso responsable de la IA con el objetivo principal de brindar a nuestros clientes una experiencia holística digital y personalizada en todos nuestros canales, así como para automatizar y hacer más eficientes algunos procesos que históricamente consumían mucho tiempo”.*

”

# PRINCIPALES USOS DE LA IA

Las empresas están aprovechando la IA e IA generativa en diversas áreas como atención al cliente, ventas, marketing, operaciones y logística. A continuación, se detallan los sistemas más utilizados:







### SISTEMAS DE PREDICCIÓN PARA UBICACIÓN DE LOCALES:

Estos sistemas utilizan parámetros y datos sobre la eficiencia y uso de locales existentes para predecir las mejores ubicaciones para nuevas tiendas, gimnasios, etc.



### AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS (RPAS):

Implementados en áreas administrativas, contables y financieras, entre otras.



### CHATBOTS:

Utilizados para la atención al cliente y soporte interno en áreas como IT, Recursos Humanos y Finanzas.



### SISTEMAS DE PREDICCIÓN DE LA DEMANDA:

Estos sistemas analizan datos sobre cada producto, incluyendo cómo y cuándo se vende, así como su sensibilidad a las promociones. La herramienta permite determinar la cantidad que se debe reordenar a los proveedores para cumplir con los objetivos de cobertura y gestión de inventarios. Además, asigna las cantidades exactas necesarias en cada tienda. La herramienta también aprende sobre la elasticidad en promociones, las reacciones de los productos a los cambios de precio y la canibalización entre productos.



### SELECCIÓN DE CVS:

Algoritmos que filtran a los candidatos más adecuados para un perfil específico, mejorando la precisión en la detección de talento.



### DETECCIÓN DE FRAUDES:

Algoritmos diseñados para analizar patrones de comportamiento e identificar fraudes.



### PEDIDOS SUGERIDOS ("SUGGESTED ORDER"):

Comúnmente utilizados en ventas B2B, estos sistemas estiman las cantidades y productos recomendados para vendedores, promotores y clientes.



### HERRAMIENTAS DE RECOMENDACIÓN:

Basadas en los comportamientos pasados de los clientes, estas herramientas se utilizan en canales digitales para recomendar productos similares o complementarios, así como para enviar recordatorios de reposición basados en la frecuencia de consumo.



### OPTIMIZACIÓN DE RUTAS EN LOGÍSTICA:

Utilizan datos como el consumo de gasolina, la velocidad de los vehículos y los tiempos de recorrido para determinar las rutas más eficientes.



### CLASIFICACIÓN Y MEJORA DE DATA LAKES:

Sistemas de IA que revisan y mejoran data lakes para garantizar que la información esté completa y sea procesable por otras herramientas de IA.

En cuanto a la IA generativa, la mayoría de las empresas utilizan asistentes de IA para documentar conversaciones en reuniones y generar minutas. Algunas también emplean sistemas que crean recomendaciones de ventas en tiempo real, basándose en la transcripción y análisis de interacciones entre clientes y empleados. Unas pocas empresas están utilizando la IA generativa para la creación de código.

## EN CUANTO LOS PROYECTOS EXPERIMENTALES Y PILOTOS SE DESTACAN LOS SIGUIENTES:

**A**

### PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D):

identifican patrones, preferencias y hábitos de consumo de los clientes y los correlacionan con los productos para descubrir patrones de innovación.

**B**

### SMART PRICING:

Se trata de algoritmos que combinan distintas variables para entender y aprender sobre la mejor correlación de costo o beneficio para el consumidor y determinar la mejor propuesta de precios.



“Usamos inteligencia artificial para optimizar procesos como la gestión de inventario. Tenemos más de 40 tiendas y más de 250 marcas. Con la IA hemos simplificado mucho la gestión de inventario y la proyección de la venta ha mejorado; en menos de un año logramos niveles de accuracy en torno al 90%”.

**Dario Aguilar**, CEO de Sephora México

“Con respecto a la IA generativa, creemos que este avance tecnológico tiene un amplio potencial. Específicamente, estamos entusiasmados con las oportunidades que ofrece para ayudarnos a retener y atraer más clientes, así como para ayudar a nuestros colegas a trabajar de forma más eficiente. Puntualmente nos centramos en tres áreas: protección, esto es, prevención del fraude, protección de la información personal y gestión del riesgo tecnológico. Segunda, productividad, es decir, buscar soluciones que permitan a los colegas hacer su trabajo de manera aún más eficiente. Tercera, crecimiento, impulsando una experiencia hiperpersonalizada para nuestros clientes y mejorando nuestras estrategias de marketing”.

**Santiago Vidal**, CEO de American Express México

“Intentamos parametrizar las ubicaciones de los gimnasios, darle un score que nos ayude a predecir cuántos usuarios podrían tener. Antes era un trabajo manual. Los analistas estudiaban, fijaban el score y decían, por ejemplo, “podemos predecir que esta ubicación tendrá 2800 usuarios”. Hoy estamos nutriendo esta data en una IA para poder hacer búsquedas más eficientes y entender cuáles son las áreas de interés en las ciudades donde operamos o las áreas que tendrán un mejor rendimiento en las nuevas ciudades en las que queremos operar. Otro uso de la IA es para predecir el score de nuestros usuarios. El churn de los gimnasios es altísimo. Si logramos entender, a través de IA, qué usuarios no cancelan o qué usuarios tendrán una mayor permanencia, podremos mejorar la calidad de nuestros clientes”.

**Oriol Cortés**, CEO de Smart Fit México.

“Usamos IA desde hace tiempo. A nivel regional, por ejemplo, reemplazamos los modelos estadísticos por modelos de deep learning y redes neuronales para calcular diariamente, por cada cliente, cuál es el pedido ideal que podemos sugerirle. Muchos de nuestros productos son perecederos y, si sugerimos más de lo que se puede vender en la tienda del cliente, podría terminar en pérdidas. El algoritmo hace un cálculo con base en los datos históricos y estadísticas, pero también considera la previsión meteorológica y otras variables sociodemográficas de la región donde está el cliente. Hemos mejorado el cálculo de los pedidos sugeridos y, gracias a ello, redujimos en más de un 20% las pérdidas por productos a los que les queda poco tiempo en la fecha de venta”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm.

“En ManpowerGroup estamos usando IA en varios procesos y funciones, por ejemplo, en el caso de reclutamiento, para analizar los CVs de manera más rápida y más eficiente y así, darle una mejor experiencia a nuestros asociados, a los candidatos y, por supuesto, a los clientes. Internamente también estamos buscando eficiencia en el análisis de la data para tomar mejores decisiones con IA”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“Usamos IA en todos nuestros procesos internos como, por ejemplo, el proceso de reclutamiento y selección, para entender cuáles son los mejores perfiles, cuál es su nivel de inglés y evaluar los diferentes skills y competencias. También usamos IA en los procesos de incorporación y de entrenamiento. Antes, los entrenamientos eran cortos porque las interacciones con los clientes eran simples. Hoy, las interacciones tienen una complejidad muy grande sobre temas variados y específicos. Los entrenamientos que antes duraban en promedio una semana o dos, ahora van de seis a 19 semanas. Un punto clave es cómo hacemos los entrenamientos más cortos y más eficientes. Para esto hacemos una

evaluación del entrenamiento que nos permite entender cuáles son las oportunidades de mejora. Para estas oportunidades estamos usando técnicas de gamificación y nos apalancamos de IA para realizar simulaciones de interacciones complejas y herramientas que usarán nuestros especialistas logrando reducir la curva de aprendizaje y, al mismo tiempo, incrementar los resultados de KPIs de calidad”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“Para tener un gran alcance e impacto con el uso de herramientas de IA en salud se necesita la colaboración de muchos jugadores. Un pilar estratégico de la organización a escala global y local es la creación de alianzas con miembros del ecosistema, como la que hicimos con el Hospital Universitario de Nuevo León para usar una herramienta de IA que, mediante el análisis de imágenes, contribuye a la detección temprana de cáncer de pulmón”.

**Julio Ordaz**, CEO de AstraZeneca México

“El proyecto digital más relevante en el último año ha sido Relex, una herramienta muy avanzada de planeación de la demanda. Tuvimos que entrenar a nuestra gente, hacer un gran trabajo de limpieza y carga de datos y, lo más complicado, definir los parámetros o reglas de negocio. Fue una inversión importantísima que nos va a dar una gran profundidad de análisis, sobre todo a medida que vaya aprendiendo”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

“La IA generativa empezó a nivel global con la ambición de entender la tecnología y sus mejores usos y se ha ido gestando a través de dos áreas principales, legal y Digital Services o tecnología. Estamos en una etapa de exploración y experimentación con casos de uso en R&D, marketing y data y analíticos”.

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México, **Wilfrido Resendiz**, Mondelēz Snacking México

“Hemos usado IA para hacer más eficientes procesos de bajo valor agregado pero con mucho volumen. A partir de ahora, todo cambia porque nos encontramos ante una IA que empieza a hacer cosas que antes sólo hacíamos los humanos, las tareas creativas”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm.

“Los bancos son compañías que esencialmente operan con datos. Contar con inteligencia artificial que nos ayude en la gestión de datos es crítico”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“En la evolución de la inteligencia artificial tenemos tres instancias: procesos de intelligent automation (RPAs, OCR para todo lo que es el front, middle y back office para la ejecución de tareas repetitivas y rutinarias, liberando el tiempo y los recursos humanos para actividades más estratégicas y creativas); Inteligencia Conversacional IA (digital assistants, email bots, voice bots); e inteligencia artificial generativa, con casos de uso específicos de productividad (sumarización de llamadas y correos, gestión de conocimiento con respuestas precisas y asistentes digitales en tiempo real) desplegados a nivel global”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“En el equipo de tecnología estamos empezando a utilizar herramientas como Copilot de Microsoft. Empezamos con un grupo de personas en un proyecto específico y, conforme a los resultados, lo estamos expandiendo hacia grupos un poco más grandes”.

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México, **Wilfrido Resendiz**, Digital Service Director, Mondelēz Snacking México.

“Con Machine Learning tenemos presencia global en toda la cadena de pagos y alertas en tiempo real que nos permiten detectar, responder y actuar de manera proactiva. Con model development logramos implementar y desarrollar internamente la décima segunda generación de nuestro modelo

global de fraudes con resultados impactantes”.

**Santiago Vidal**, CEO de American Express México

“Implementamos un asistente con recomendaciones en tiempo real. Es decir, obtiene transcripciones de las interacciones en tiempo real y, con base en ellas, hace análisis de sentimientos y genera recomendaciones en tiempo real. Por ejemplo, imagina que la clienta de un banco quiere dar de baja una tarjeta. A medida que transcurre la conversación, el asistente transcribe la interacción, analiza el sentimiento del cliente para entender el problema por el cual quiere hacer la baja y genera recomendaciones de otros productos o soluciones que podrían ayudar a retenerlo”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“Hace varios años que usamos diferentes niveles de IA, por ejemplo, en la segregación de clientes, en los mensajes en medios dirigidos de forma estratégica y táctica a segmentos de consumidores y en recomendaciones de productos a nuestros clientes”.

**Bill H. Eisner**, Presidente y Director General de ExxonMobil México & LA

*“En KIO, hemos lanzado un proyecto estratégico llamado AI4Everyone que busca motivar, impulsar y supervisar la aplicación de la inteligencia artificial en toda la organización. Algunos de los casos prácticos de IA generativa que nos han beneficiado incluyen el manejo de documentos con lenguaje natural, tales como contratos, currículums y documentos de alcance de servicio. Estos ejemplos han permitido una significativa mejora en la eficiencia de los procesos en áreas como Legal, Recursos Humanos y Preventa”.*

**Octavio Camarena**, CEO de KIO

# ESTRATEGIA & CULTURA

En la edición anterior de este informe, la discusión sobre IA generativa giraba en torno a entenderla; las preguntas centrales eran: ¿en qué consiste la IA generativa? ¿Cómo puede afectar o beneficiar el negocio? ¿Sólo es para grandes empresas?

En general, estas conversaciones se concentraban en grupos reducidos sin permear a todo el nivel directivo. Algunos líderes consideraban que se trataba de un furor pasajero e, incluso, la desestimaban; en muchas organizaciones se avanzaba con cautela mientras se elaboraban guías de uso para minimizar riesgos y proteger los sistemas y su información. Este año, en cambio, la discusión es más estratégica, se extiende a todos los niveles de dirección y altos mandos, y se centra en dónde usarla y cómo. Sin embargo, ninguna empresa relevada tiene una planificación estratégica específica de IA; en algunos casos esta tecnología está incluida en el plan de transformación digital de la organización y, en otros, solo aparece en iniciativas aisladas en algunos equipos y funciones.

Los proyectos de IA suelen estar liderados por el área directamente responsable, por ejemplo, marketing en los proyectos de data analytics para segmentación de los consumidores y personalización de las campañas, ventas para los de atención al cliente, los centros de distribución si se trata de optimización en fábricas en las grandes empresas manufactureras. El equipo de transformación digital se ocupa de llevar la agenda de la evolución, impulsar los proyectos transversales a toda la organización y coordinar las iniciativas específicas de las distintas áreas a nivel de país o de mercado, intermediando con la región Latinoamérica o el corporativo, en el caso de grandes empresas globales.

El gran ausente en las conversaciones es la integración de la IA en la cultura. Dicho de otro modo, la discusión sobre IA se da en el plano estratégico pero no en el plano cultural. Sin embargo, la adopción efectiva de una tecnología digital es un proceso 360°, es decir, se debe integrar en el funcionamiento general de la empresa, desde los sistemas instalados hasta en los modos de trabajo; en particular, debe ir acompañada de una comunicación ampliada que explique el porqué de esta adopción, los beneficios para la organización, los posibles riesgos (reales o percibidos) y cómo se van a prevenir. Cerrar la brecha estrategia-cultura implica contar con el talento y las habilidades humanas y digitales

en la organización y con un marco ético que brinde seguridad, transparencia y confianza. La automatización de tareas repetitivas suele ser vista con recelo. A pesar de que libera tiempo para actividades más creativas y estratégicas, es percibida como una amenaza a los puestos de trabajo y un destructor de empleos. La forma más eficaz de disipar esta amenaza es el desarrollo de habilidades digitales y humanas, como el pensamiento crítico y la resolución de problemas, la capacidad de analizar información, evaluar las situaciones y tomar decisiones informadas. Estas habilidades contribuyen a mejorar la eficiencia y la precisión en el manejo de la inteligencia artificial y nutrir el balance entre lo humano y lo tecnológico en las organizaciones.

“Buscamos maximizar recursos, procesos y tiempo. El equipo ya ha incorporado algunas herramientas para la productividad, el siguiente paso es desarrollar un plan estratégico de implementación de inteligencia artificial a nivel organización”.

**Pedro Casas Alatraste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, AmCham/Mexico

“El plan estratégico no sólo es a dónde vamos a llegar en 3 a 5 años, sino cómo incluimos la IA en nuestra oferta de valor, en todo lo que hemos desarrollado hasta hoy. Algunos números para ponerlo en perspectiva son: hemos completado más de 15.000 proyectos de transformación, procesamos 1.6 billones de piezas de contenido anualmente y tenemos más de 25.000 bots desplegados a escala mundial”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“Somos una empresa avanzada desde el punto de vista digital; toda nuestra información está en formato digital, pero una gran parte de nuestros procesos aún no está automatizada”.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“

*“¿Cómo se cierra la brecha estrategia-cultura? A través de dos factores. El primero es que la gente tenga las habilidades digitales y complementarias requeridas. La estrategia puede ser clara y enfocada en la tecnología, pero si la organización no tiene el talento ni las habilidades necesarias, el proceso de adopción será lento. El segundo factor es la ética y la conciencia sobre la ciberseguridad. La falta de transparencia y de un marco ético constituyen un freno, una resistencia”.*

**Michelle Ferrari,**  
President of Strategic Partners  
Great Place to Work México

”



# REGULACIÓN & ÉTICA

En el recuadro de las páginas 43 y 44 se describen se describen temas que suelen discutirse en el ámbito de la ética y regulación de IA. Por su alcance e impacto, algunos exigen un tratamiento global, regional o nacional; otros son materia de debate en los foros de industrias y otros incumben más directamente al accionar de las compañías.

**TODOS LOS CEOS MANIFIESTAN PREOCUPACIÓN EN CUANTO A LOS POSIBLES Y FUTUROS RIESGOS DE LA IA GENERATIVA, PERO ADMITEN QUE UNA INSTRUMENTACIÓN PRÁCTICA ES COMPLEJA DEBIDO, SOBRE TODO, A LA DIFICULTAD PARA CONOCER EL ALCANCE Y LA EVOLUCIÓN DE ESTA TECNOLOGÍA. ALGUNOS PONEN EL ACENTO EN LA COMUNICACIÓN DE LOS VALORES CENTRALES DE LA COMPAÑÍA COMO UNA GUÍA PARA EL ACCIONAR ÉTICO; OTROS SEÑALAN QUE LOS COMITÉS DE GOBERNANZA A NIVEL CORPORATIVO ESTÁN EN PROCESO DE ANÁLISIS Y ESTABLECIMIENTO DE PAUTAS ÉTICAS.**



“La IA, como cualquier herramienta tecnológica, es un medio para que los seres humanos vivamos mejor, haciendo las cosas de manera más rápida, fácil o asertiva. El foco debe ser un liderazgo más humano, empresas más concentradas en el bienestar de los colaboradores, con productos o servicios a la medida de lo que el asociado o el cliente necesita. La IA nos podría ayudar a conseguirlo”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“La regulación de IA está en una mesa de discusión global, pero falta mucho para tener un marco regulatorio global. El debate será interminable pero, dado que tiene impacto global, ¿qué pasa si un país decide no regular?, ¿cómo se enfrenta?, ¿cómo se mitiga? Veo tremendamente difícil que suceda. La innovación siempre estará delante de la regulación y, por eso, invariablemente la regulación viene después. Para ponerlo en contexto: hace más de una década que funcionan compañías de fintech, pero aún no hay una regulación local clara. Algunos países tienen marcos regulatorios, como el Reino Unido, Singapur, Australia, etcétera, pero a escala global y local es muy complejo”.

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

“Hemos creado un Comité Global de Inteligencia Artificial que está trabajando en identificar casos de uso, es decir, cuáles son las áreas en las que podemos implementar la IA y cómo maximizar las sinergias entre los países”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm

“La conversación sobre el impacto de la IA en nuestra industria está presente en todos nuestros foros, nuestras mesas y comités. Un ejemplo es el impacto de la inteligencia artificial en la propiedad intelectual: ¿cómo va a cambiar la dinámica dentro de las agencias en su relación con el cliente? ¿Cómo cobrar por entregable o por piezas de comunicación cuando se desarrollan cientos o miles de piezas utilizando inteligencia artificial? El modelo de compensación podría convertirse en un esquema similar al de un consultor que cobra por el uso de estas herramientas”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“La regulación siempre llega después de la innovación y es en esta área gris donde se detonan los negocios disruptivos. A falta de un marco regulatorio-ético y conscientes de que cada vez que hay un intento de regulación suele ser a favor del del incumbente, el establecido, el grande o el que hace lobby, el startup o scaleup trata de ganar terreno cuanto antes. Cuando surge la oportunidad de mercado y aún no existe un marco regulatorio-ético, la mentalidad del emprendedor es “aprovechemos el momento, ajustaremos más adelante”.

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

“Podremos implementar cualquier tecnología que contribuya a mejorar la experiencia de nuestros Tarjetahabientes siempre y cuando sea consistente con nuestros valores, así como con nuestra postura. En este caso, para utilizar IA, debemos mantener ante todo un uso responsable, protegiendo a nuestros clientes y colegas, y manteniendo la confianza que ponen en nuestra marca”.

**Santiago Vidal**, CEO de American Express, México

“Somos conscientes de la importancia de la ética en todo lo concerniente a la IA. Estamos investigando cuáles son las mejores prácticas relativas a la ética en inteligencia artificial en las diferentes industrias y cómo las integramos a la organización.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“Me preocupa que la gente tenga miedo o no se anime a hacer el reskilling para usar IA. Es importante que las personas entiendan su propio valor más allá del procesamiento de los datos o inclusive de la toma de decisiones. Tenemos que comunicar con claridad, dar rumbo y esperanza para, luego, exigir más.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“El uso de la IA generativa a partir de los sesgos de la información existente podría llevar a las marcas a transmitir mensajes que reflejaran esos sesgos. Un ejemplo reciente presentado en un foro de la industria es la campaña sobre autismo infantil realizada con IA Generativa en la cual sólo había niños de perfil anglosajón; no había mujeres, ni personas con otros tonos de piel ni con representación de otras razas”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“Nos estamos moviendo a un espacio de construcción de comités, de modelos de gobierno, de procesos mucho más estandarizados para llevar todas las iniciativas de IA generativa por un camino que garantice seguridad y transparencia”.

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México, **Wilfrido Resendiz**, Digital Service Director, Mondelēz Snacking México

“La ética es uno de los temas que siempre se discuten en los foros y mesas sobre IA. Somos muy conscientes de las posibles implicaciones, por eso es importante incursionar en estas herramientas con responsabilidad, investigar y aprender al respecto”.

**Pedro Casas Alariste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, AmCham/Mexico

**A MAYOR POTENCIA DE UNA TECNOLOGÍA, MAYORES SON LOS POSIBLES EFECTOS COLATERALES NEGATIVOS O DAÑOS MALINTENCIONADOS. DETECTAR Y CONTRARRESTAR LOS RIESGOS Y LAS VULNERABILIDADES ES UNO DE LOS TEMAS CENTRALES EN LOS FOROS DE INDUSTRIAS, LOS INFORMES DE ANALISTAS DEL SECTOR TECNOLÓGICO Y EN LOS MEDIOS. ALGUNOS ASPECTOS VINCULADOS EN ESTAS DISCUSIONES SON LOS SIGUIENTES:**



## **EL FUTURO DEL TRABAJO.**

La automatización de las tareas conduce a la sustitución de algunas funciones y el surgimiento de otras. Hasta ahora, las tareas automatizadas son las de menos valor agregado y repetitivas, pero la IA generativa podría reemplazar a los empleados en funciones más creativas o de toma de decisión. Algunas cuestiones relacionadas con esto son: ¿qué puestos de trabajo desaparecerán? ¿Cuáles son las nuevas tareas o funciones? ¿Cómo reconvertir a la fuerza laboral? ¿Cómo se comparte la responsabilidad por la adquisición de nuevas capacidades entre la empresa y el empleado?

## EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA PROPIEDAD INTELECTUAL.

La generación automática de contenido creativo repercute fuertemente en la industria de la publicidad y de la comunicación. En este nuevo contexto, ¿cómo cambia la dinámica dentro de las agencias en su relación con el cliente? ¿Cómo cambia el modelo de compensación cuando se desarrollan cientos o miles de piezas utilizando inteligencia artificial: se cobra por entregable o por piezas de comunicación?

## SESGOS EN LA INFORMACIÓN

Es importante saber que los modelos de aprendizaje automático tienen sesgos, ya sea porque se basan en datos del mundo real que están sesgados o porque surgen desviaciones en la propia generación automática. Admitir que hay sesgos, buscarlos y corregirlos es clave para que el modelo funcione de manera equitativa y no genere perjuicios, por ejemplo, que no discrimine ni favorezca a cierto segmento al momento de dar un crédito o crear una campaña publicitaria.

## SEGURIDAD

En este punto se analizan las nuevas formas de fraude, la protección de los datos frente al hackeo basado en algoritmos de IA, la seguridad física de las personas (por ejemplo, ¿los coches que se manejan de forma autónoma protegen o ponen en peligro a los seres humanos?), la privacidad de los datos personales, la manipulación y difusión de imágenes personales intervenidas por la IA, entre otros.

## “DESKILLING”

Elegir qué conocimiento y decisiones delegar en los sistemas de IA es fundamental para no correr el riesgo de perder ciertas habilidades humanas. Un ejemplo del campo de la aeronáutica es que el despegue y el aterrizaje son dos fases que se llevan a cabo de manera enteramente manual aún cuando sería posible automatizarlas.

## DESINFORMACIÓN Y FALSA INFORMACIÓN

La sobrecarga de información hace que sea más difícil encontrar y discriminar lo relevante y verdadero.

## IMPACTO EN EL MEDIO AMBIENTE. LA IA TIENE UNA ALTA DEMANDA DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y DE AGUA PARA LOS PROCESOS DE ENFRIAMIENTO.

# HABILIDADES HUMANAS & DIGITALES

Las habilidades humanas, también llamadas soft skills o habilidades complementarias, han aumentado en importancia en los últimos tiempos.



**FRENTE AL AVANCE DE TECNOLOGÍAS COMPLEJAS Y LA AUTOMATIZACIÓN DE TAREAS, CAPACIDADES COMO EL PENSAMIENTO CRÍTICO, LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA AUTOGESTIÓN SE VUELVEN MÁS RELEVANTES. ENTRE LAS HABILIDADES HUMANAS MÁS CRÍTICAS PARA EL ÉXITO EN SUS ORGANIZACIONES, LOS CEOS SEÑALAN:**

- **Adaptabilidad y resiliencia:** Las nuevas tecnologías reconfiguran los puestos de trabajo con más frecuencia, razón por la cual la resiliencia y la adaptabilidad son fundamentales. Asimismo, la creciente velocidad en los avances tecnológicos hace que incluso los líderes más entusiastas sientan que todo va demasiado rápido, y que la gestión del cambio, en particular el manejo del estrés, siga siendo necesaria en todas las organizaciones.

- **Mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo (lifelong learning):** Todos los CEOs consideran que la capacidad de aprender es clave. Los procesos de upskilling y reskilling son continuos en la mayoría de las organizaciones. En este sentido, estar predispuesto a desaprender y aprender nuevas formas de trabajar e incorporar otros puntos de vista resulta cada vez más importante.

- **Pensamiento crítico y resolución de problemas:** Junto con las habilidades anteriores, esta es una de las más requeridas. En pocas palabras, consiste en saber cuestionar cómo, por qué y para qué usamos herramientas tecnológicas, en particular la IA generativa.

## LOS CEOS TAMBIÉN CONSIDERAN ESENCIALES HABILIDADES COMO:

**LIDERAZGO Y GESTIÓN:** La capacidad para formar equipos y conducirlos en contextos de cambio.

**COMUNICACIÓN, COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO:** El uso de la inteligencia artificial generativa exige romper los silos dentro y fuera de la organización, por ejemplo, en la relación anunciante-agencia-medio-empresa de tecnología. Muy en línea con estas capacidades aparece la inteligencia emocional; de hecho, algunas empresas consultadas han reforzado los entrenamientos en esta habilidad.

**EXPERIMENTACIÓN Y TOMA DE RIESGOS:** Aunque típicamente asociada a los emprendedores, esta habilidad se ha vuelto necesaria incluso en empresas con una fuerte base en productos físicos, como la manufactura o el retail.

**AUTOGESTIÓN:** Las nuevas formas de trabajar en contextos híbridos, a distancia, con reuniones presenciales y virtuales, exigen la capacidad de autogestión.

**HABILIDAD PARA RELACIONARSE CON PERSONAS DE OTRAS GENERACIONES:** Esta habilidad implica entender a personas de otras generaciones y trabajar en pos de un propósito común.

**COORDINACIÓN DE PROYECTOS INTERDEPENDIENTES:** La interdependencia entre funciones hace que, en muchas empresas, se vuelva necesario coordinar el avance sincronizado de las iniciativas digitales en los diferentes departamentos.

---

*Aunque todos los CEOs subrayan la importancia creciente de las habilidades humanas descritas anteriormente, en la mayoría de las compañías la capacitación se concentra en el liderazgo relacionado con la gestión de las personas. Temas como la adaptabilidad y el pensamiento crítico no ocupan un lugar significativo en los programas de formación o perfeccionamiento.*

*Por último, otro elemento que emerge de las entrevistas a los CEOs es la falta de medición de las habilidades humanas en sus organizaciones. La mayoría señala que no cuenta con procesos o metodologías para hacerlo. En contraste, las habilidades digitales suelen ser evaluadas de forma regular para detectar brechas en las competencias.*

---

## LAS HABILIDADES DIGITALES CONSIDERADAS MÁS CRÍTICAS SON:

**M**

**MINDSET DIGITAL:** El manejo de herramientas y plataformas digitales relevantes para el negocio y el conocimiento de los procesos digitales. Los motivos que los CEOs señalan al ubicar esta habilidad en primer lugar incluyen la aparición de nuevas tecnologías que impulsan la actualización de las herramientas y el cambio frecuente en las maneras de trabajar. Además, la participación de generaciones no nativas digitales, que en muchas organizaciones siguen siendo predominantes, también influye en la importancia de esta habilidad.

**D**

**TOMA DE DECISIONES BASADAS EN DATOS:** Esta habilidad tiene varias dimensiones, desde la mejora en la recolección de datos hasta el uso de modelos de IA que dan recomendaciones y predicciones. Todos los CEOs señalan que a mejor calidad de datos, mejores son las decisiones, pero consideran que es un proceso en el que aún les queda mucho por hacer. En la mayoría de las compañías, la toma de decisiones basadas en datos se realiza de manera aislada en áreas o puestos específicos y no se extiende a toda la organización. En este sentido, algunos CEOs señalaron que hay una conexión imperfecta entre las áreas que generan los datos y las que no. Las áreas que generan datos los ofrecen a las otras que, sin embargo, están reticentes a usarlos directamente; no se animan o no tienen los skills para acceder y consultar los data lakes y prefieren pedir los reportes. Hay más push de los sectores que tiene los datos que pull de los sectores que no los generan.

**C**

**CIBERSEGURIDAD:** A diferencia del informe del año pasado (en el que la ciberseguridad apareció como prioridad en pocas organizaciones), en esta edición surge como tema prioritario en la mayoría de las empresas. Las capacitaciones obligatorias en ciberseguridad para todos los empleados son frecuentes así como las pruebas y los hackeos éticos para detectar vulnerabilidades.

**Otros skills digitales mencionados son la gestión de e-commerce y el marketing y social media engagement.** Se trata de las habilidades más desarrolladas en todas las organizaciones, sobre todo en las compañías enfocadas en el B2C.

“Conocer de temas digitales y tener la capacidad de analizar datos es fundamental, pero las habilidades soft son más importantes en un mundo tan cambiante y dinámico”.

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

“El área de data analytics es cada vez más grande. En el futuro, la disyuntiva será cómo distinguir qué datos son los relevantes en medio de un tsunami de información”.

**Roberto Martínez**, President PepsiCo Mexico Foods

“Medir los soft skills es difícil. Normalmente se entrenan a través de la experiencia, el coaching, la retroalimentación, el aprendizaje de los peers y de los seniors. Puedes dar guidelines de comportamiento, pero al final del día es una experiencia y un trabajo en equipo basado en escuchar y dar retroalimentación”.

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

“En AT&T México ponemos el foco en las habilidades humanas que acompañan a la transformación digital con programas de capacitación constantes, por ejemplo, en temas de liderazgo, inteligencia emocional y gestión del cambio”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México

“El futuro del trabajo es incierto; nadie sabe cómo se van a ver los trabajos en 20 años. Por eso es fundamental la resiliencia y adaptabilidad en el proceso de gestión del talento. Hay que incentivar las certificaciones cortas en vez de lo que hacíamos antes, de maestrías, PhDs y demás. Las habilidades sociales, de liderazgo y comunicación seguirán siendo muy importantes”.

**Pedro Casas Alatríste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, AmCham/Mexico

“Cuidamos que la gente aprenda lo más pronto posible a trabajar en los nuevos entornos, que se

sienta cómoda y vea el valor que le proponemos en la nueva manera de trabajar. Si no queda claro qué hay para ellos en el cambio, la resistencia se nota de inmediato. Tenemos que permear el valor individual y el valor general”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“Nuestras competencias están bien definidas; tienen que ver con el liderazgo y gestión, trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación, resiliencia, pensamiento crítico, creatividad y, sobre todo, learnability, que es la capacidad y motivación para seguir aprendiendo y ajustarse al cambio. Tenemos un test desarrollado internamente, el Learnability Quotient, que nos indica cómo aprende la persona. Cruzamos esta información con el resultado de otras herramientas de evaluación y obtenemos una guía sobre qué tan abierta está la persona a seguir aprendiendo y desaprendiendo”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“El mindset de crecimiento es muy importante en esta fase. Sephora lleva 12 años en México. Los primeros nueve tuvo una expansión tranquila, casi orgánica, pero en los últimos tres años hubo una aceleración muy fuerte, con crecimientos superiores al 50%. En el 2023 tuvimos el crecimiento más alto en Sephora a nivel mundial, con más del 60%. Abríamos un promedio de cinco tiendas al año, ahora estamos abriendo 10 por año. Por eso, el mindset en crecimiento, el change management, la planeación estratégica son las habilidades más críticas que necesitamos”.

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México

“El pensamiento crítico, la habilidad de comprender y gestionar las emociones propias y de los otros, la agilidad y el aprendizaje continuo, la colaboración y el liderazgo son habilidades complementarias que hacen y nutren el balance entre la inteligencia artificial y el poder humano en las organizaciones”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México

“Los tres pilares que abordamos de forma constante son el mindset digital, ser más data driven y ciberseguridad. Claro que seguimos construyendo los capabilities alrededor de e-commerce y trabajamos en omnicanalidad. Con la integración de Riccolini tenemos el doble de puntos de venta y hay una gran oportunidad en llegar a un sector más amplio del mercado”.

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México, **Wilfrido Resendiz**, Digital Service Director, Mondelēz Snacking México.

“La adaptabilidad, la flexibilidad para adaptarse a una nueva realidad, es una habilidad fundamental, así como la colaboración y el trabajo en equipo. Si no tienes un enfoque multidisciplinario, el uso de la inteligencia artificial es muy complicado”.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“La capacitación en las mejores empresas para trabajar todavía sigue muy centrada en el liderazgo más old-school, la gestión de personas. Tenemos que ampliarla hacia las habilidades que muchos llaman del “trabajo del futuro” aunque el futuro ya es ahora. Las organizaciones no se toman tan en serio la profundidad que exige la capacitación en las habilidades que la IA nos va a demandar. Creen que los seres humanos aprendemos con uno o dos cursos, pero no es así. Hay que tener mucha repetición, mucha disciplina, mucho seguimiento para entender qué está aprendiendo la gente y cómo lo está aplicando en su día a día”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México

“Las competencias blandas que nos pedían los clientes han ido evolucionando. Antes, por ejemplo, la autogestión no era tan requerida, pero ahora sí lo es debido al trabajo remoto y a los nuevos tipos de relación laboral. Otras capacidades más buscadas que antes son la adaptación y resiliencia y el manejo de herramientas digitales”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“La habilidad de liderazgo y gestión es la más importante, seguida del pensamiento crítico y la resolución de problemas. Nuestra industria es dinámica y requiere de un acercamiento consultivo, donde convertimos los retos de nuestros clientes en oportunidades a través de la adaptabilidad, resiliencia y flexibilidad. Por esto, dentro de nuestras soluciones aseguramos el balance correcto de nuestro ADN High Tech and High Touch. Y por último, nuestra mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo. Cada interacción es un proceso de venta y tenemos que estar buscando nuevas formas de comunicarnos y aprender todo el tiempo”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“La mentalidad de crecimiento y el lifelong learning son fundamentales en un mundo en el que las habilidades y la tecnología cambian rápidamente. Estar dispuesto a aprender continuamente y adaptarse a nuevas tendencias nos ayuda a ser más competitivos”.

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente, y **José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

“Buscamos gente que tenga una dosis de creatividad y poca aversión al riesgo porque está entrando en un negocio nuevo, una startup del Grupo Santander. Estamos en proceso de formar un equipo que no sólo tenga conocimientos bancarios, sino también una mentalidad abierta para replantear la forma tradicional en que se hacen las cosas”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“Estamos muy enfocados en datos, cómo utilizarlos y mejorar la toma de decisiones. Estamos migrando a la nube gran parte de nuestra operativa. También reentrenamos gente en lenguajes como Fortran y COBOL, para poder hacer updates en sistemas del core banking”.

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

“La habilidad más importante, y la que hemos aprendido con mucho dolor, es la coordinación entre los pilares de la organización. Cada dirección quiere ir a su propia velocidad, pero hay una fuerte

interdependencia. Por ejemplo, los proyectos de logística están relacionados con las operaciones de almacén y las comerciales. Si la logística no va a la velocidad que necesita la transformación en el área comercial, cuando ésta quiera encender las iniciativas que está promoviendo entre sus ejecutivos, no va a tener disponible la información sobre las entregas o facturas que dependen de logística. Fue un reto muy humano lograr entender que todos dependemos de todos para el éxito de la transformación”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“Entre la gente que está liderando los proyectos de transformación en cada área hay personas que ya trabajaban aquí, otras que buscamos afuera y otras provistas por nuestros aliados en la transformación. Hemos tenido que trabajar mucho en reentrenar a la gente interna, pero también a las personas que incorporamos con perfiles que no existían en PISA, como los expertos en metodología ágil. Necesitamos que no pierdan el lenguaje ágil, pero al mismo tiempo que estén dispuestos a aprender el idioma de una empresa que tiene 80 años de vida en la industria farmacéutica, con mucho foco en lo regulatorio y en la calidad”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“La industria de la hospitalidad es muy dinámica, las crisis, los momentos de auge y los cambios en las tendencias en viajes hacen que la adaptabilidad y la resiliencia sean fundamentales para mantener siempre un servicio de alta calidad”.

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente, y **José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

“HSBC tiene un hub de ciberseguridad global en México. Hay otros en Hong Kong, Estados Unidos, Polonia e India. El sol nunca se pone en nuestra operativa. Estos centros se apoyan entre sí y supervisan riesgos diferentes. Hay equipos dedicados a proteger firewalls, por ejemplo, y otros que monitorean red flags, es decir alertas e indicadores de posibles ataques, otros supervisan las transacciones del

cliente para garantizar que sean seguras y no haya fraudes. Cada una de esas actividades requiere skills diferentes”.

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

“Un valor diferenciador de Openbank en México respecto de una fintech es que estamos regulados y eso nos requiere una inversión en gente y en capacidades para darle al mercado certidumbre, tranquilidad y seguridad”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“La toma de decisiones basada en datos y el digital mindset son las dos habilidades más importantes para nosotros”.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodena

“La mayor preocupación de las grandes organizaciones es ciberseguridad, cómo nos protegemos de los ataques. Tenemos cursos obligatorios; todos los colaboradores de Nestlé tienen que cumplir sus entrenamientos de cybersecurity. Cada día hay que ser más vigilante en términos de seguridad y cada día también ser más data driven”.

**Fausto Costa**, CEO de Nestlé México

*“Tradicionalmente los creativos no tenían que desarrollar competencias de análisis de datos ni de gestión de plataformas tecnológicas, pero hoy es fundamental el entendimiento y desarrollo de competencias de data y analytics para entender cómo su creatividad se conecta con herramientas de inteligencia artificial. Los perfiles son cada vez más multidisciplinarios, combinan el entendimiento creativo con el conocimiento estratégico y tecnológico”.*

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“

Al hablar de habilidades digitales, Federico Bernaldo de Quirós, CEO de Grupo Gigante, señala tres habilidades críticas para la organización: mindset digital, conciencia de ciberseguridad y toma de decisiones basadas en datos.

*“Hemos avanzado en el mindset digital, pero nos falta todavía”,* explica Bernaldo de Quirós, quien asegura que la ciberseguridad es un tema sensible porque las áreas de sistemas o de IT normalmente tienden a defenderse cuando se toca este punto. Entender que la ciberseguridad es un problema de todos es un reto importante. *“Cuando haces este tipo de análisis no se trata de juzgar a nadie, sino más bien de encontrar puntos vulnerables dentro de la organización para cerrarlos”,* reflexiona Bernaldo de Quirós. Por último, en cuanto a la toma de decisiones basadas en datos, el CEO de Grupo Gigante considera que han hecho avances, pero todavía queda camino por delante. *“En la división de Office Depot casi el 70% de las transacciones pasan a través de los diferentes programas de lealtad, lo cual permite un conocimiento más profundo del cliente y accionar en función con esa información. En el caso de Petco, este indicador es casi el 95% mientras que, en hospitalidad, el 35% de las transacciones están pasando a través de los programas de lealtad”,* concluye.

”

# PRIORIDADES EN LA EVOLUCIÓN DIGITAL 2024-2025

La mayoría de los proyectos en curso y para el próximo año están en las áreas comerciales. Casi todas las empresas tienen iniciativas para mejorar la atención a los clientes, eficientizar los procesos de venta, pricing, promoción y comunicación con el consumidor.

## LOS TEMAS QUE OCUPAN UN LUGAR PREPONDERANTE EN LA AGENDA DE LOS CEOS PARA LOS PRÓXIMOS 12 MESES SON:

### Datos

Las iniciativas relacionadas con los datos cubren un amplio abanico: desde depurar las bases de datos y migrar a la nube hasta incorporar sistemas avanzados de gestión.

### Ciberseguridad

Es un tema central, no sólo en las entidades financieras o basadas en información, sino en todas las empresas relevadas. Cada vez son más las organizaciones que implementan cursos obligatorios para los empleados y controles de seguridad con el fin de encontrar vulnerabilidades en sus sistemas y tomar medidas para prevenir ataques.

### Marketing, ventas, atención al cliente

Bajo este paraguas se agrupan las promociones y estrategias de pricing más ajustadas al perfil de cada consumidor, la segmentación de los clientes más refinada, mejoras en las aplicaciones de consulta y recomendaciones de vendedores, nuevas funcionalidades en el canal digital y chatbots más inteligentes que dan respuestas más rápidas y personalizadas.

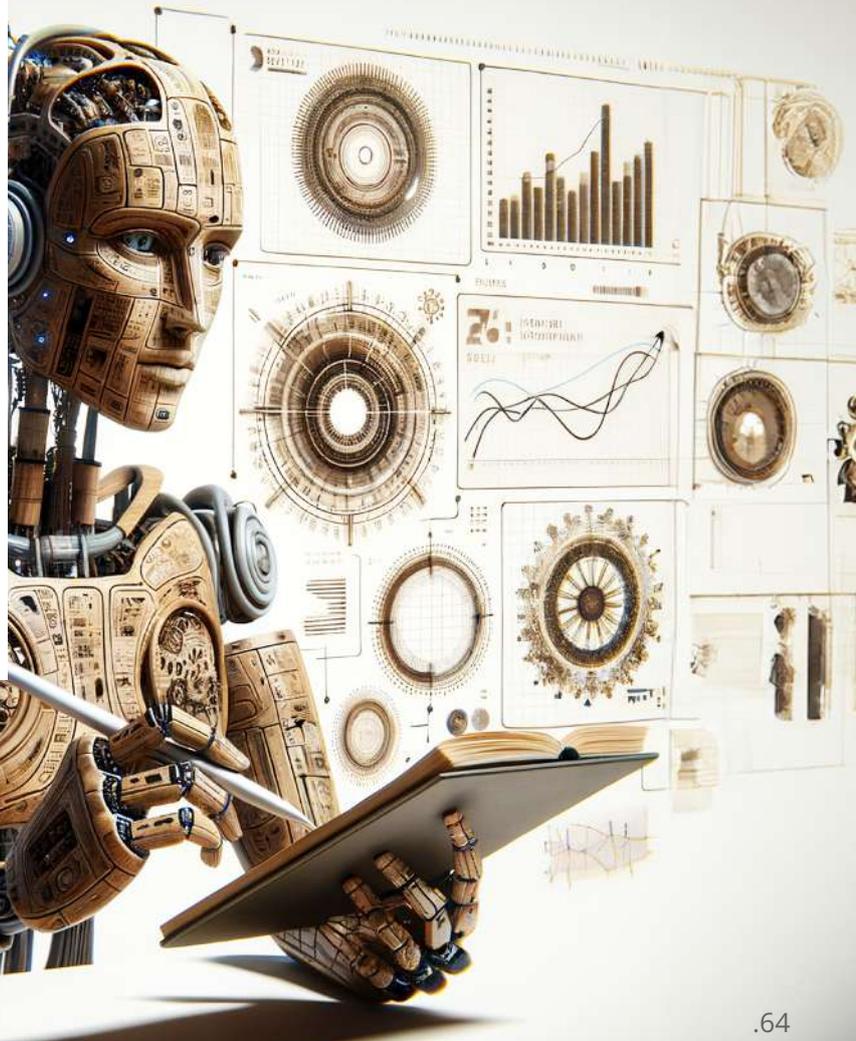
## OTRAS INICIATIVAS PRIORITARIAS SON:

**Formalizar la estrategia de IA:** Una prioridad en las empresas más avanzadas en el uso de IA es reunir las iniciativas aisladas e integrarlas formalmente en la estrategia digital y del negocio.

**Predicción y planificación de la demanda:** Se trata de apalancar la planificación de la demanda con tecnología y datos para ser más ágiles y mejorar el tiempo de respuesta al mercado.

**Omnicanalidad:** La integración de puntos de venta físicos y digitales aparece como prioridad en los retailers así como en las empresas que buscan integrar distintos canales de contacto.

**Mantenimiento preventivo:** Se trata de sistemas que utilizan sensores para anticipar posibles fallas y realizar el mantenimiento antes de que las maquinarias o sistemas se rompan. De esta manera, se previenen o reducen considerablemente los desperfectos inesperados.



“Nos hemos comprometido internamente a suplantarlo el 50% de los procesos manuales o semi-manuales con inteligencia artificial generativa para el 2025. La tecnología avanza permanentemente; si esperas a tener las herramientas perfectas, nunca vas a implementarlas. Es mejor implementar una y construir una mentalidad de IA a partir de ahí, aunque más adelante tengamos que volver a cambiar de herramienta”.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“La Inteligencia artificial seguirá aprendiendo, pero siempre deberá tener la curaduría de un ser humano que tenga el conocimiento y el entendimiento del uso de estas tecnologías y se asegure que el mensaje personalizado conecta con la audiencia correcta en el contexto correcto”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“Las tres iniciativas principales en México en la evolución digital para el próximo año son: la transformación completa de la propuesta digital de nuestra fuerza de ventas; la simplificación de nuestros sistemas actuales para que nuestros usuarios puedan enfocarse mucho más al análisis de datos; y el uso de analytics para conocer mejor a nuestros consumidores y tener conversaciones más relevantes con ellos”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm

“El gran foco en Nestlé México, la prioridad, sigue siendo la formación de las personas. Si no tienes a las personas con las habilidades correctas –los soft skills y los hard skills– y con el conocimiento, es muy difícil avanzar con la agenda de la evolución digital. Es el gran reto para los próximos años.”

**Fausto Costa**, CEO de Nestlé México

“La prioridad es el proyecto omnicanal. Hoy trabajamos en dos silos, el negocio de las tiendas físicas y el canal digital. La integración omnicanal es un gran cambio para la compañía. Estamos trabajando en el change management con RH y con un consultor externo. En particular estamos enfocados en el segmento que llamamos Prestige Beauty, la parte más

alta de la pirámide de la distribución del mundo de la belleza. En este segmento somos el número tres, muy cerca de los dos primeros, Liverpool y Palacio de Hierro. La omnicanalidad es relevante para seguir avanzando y en especial en este momento en que un nuevo competidor entrará al mercado mexicano. El segundo proyecto prioritario es perfeccionar la app, el canal preferido por el consumidor digital. Nuestra app está muy bien posicionada, en el lugar número 15 en México con un puntaje de 4.8/5. Anunciamos lanzamientos de productos y promociones exclusivas a través de ella. La tercera es el programa de Loyalty y todo lo que viene con él, como CRM. Hicimos un relanzamiento a inicios de este año, muy de la mano de la app. Queremos tener clientes leales y fieles, que acumulen puntos con sus compras, que sean invitados a experiencias y eventos exclusivos de Sephora y tengan prioridad a la hora de comprar un producto”.

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México

“Con las herramientas de IA generativa, los equipos de diseño y programación tienen la posibilidad de hacer producciones que antes eran imposibles. Un ejemplo en la industria de los videojuegos es generar un entorno donde las piezas de contenidos se crean en tiempo real en base o en respuesta a las interacciones del usuario. O películas que transcurren en escenarios que hubieran sido extremadamente costosos de producir sin IA”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“Tenemos dos objetivos primordiales. Uno es buscar que todos nuestros procesos tengan inteligencia artificial, sin olvidar que hay aspectos humanos que son irremplazables por la automatización. Nuestro enfoque consiste en utilizar estas herramientas tecnológicas para complementar y mejorar la interacción humana, asegurando que los valores éticos, como la empatía y la responsabilidad, sigan siendo fundamentales en todas nuestras operaciones. El segundo es seguir creciendo en nuestra estrategia MXtended, powered by Cloud Campus: personas que trabajan de manera virtual en lugares remotos de todo el país. Actualmente son más de 10.500 personas en 525 ciudades de México.

Nuestra prioridad es seguir creciendo y proveyendo herramientas para el trabajo a distancia en un ecosistema seguro y digital”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“Las tres iniciativas prioritarias son: terminar el proceso de limpieza y estructuración de los datos; fortalecer la ciberseguridad, ya que el peso del comercio electrónico es cada vez más grande y el cuidar la información se ha vuelto fundamental; tercero, aplicar la inteligencia artificial en nuestro día a día. Hemos avanzado en el nivel de conciencia de la IA y el tema ya forma parte de la conversación en las juntas de resultados y en la reunión mensual sobre cuestiones digitales en cada una de las verticales. Nuestro siguiente paso es plantear usos específicos de la inteligencia artificial”.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“Para el próximo año, nuestra inversión en digital e IA va a ser tres veces más que este año”.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“Las ventanas para llevar modificaciones estructurales importantes en PISA son muy acotadas porque las plantas no pueden pararse en cualquier momento. Antes de agregar elementos de transformación más ágiles tenemos que llegar a una plataforma uniforme, un nivel parejo en toda la organización. A partir de ahí, las unidades de negocios podrán disparar proyectos de menor tiempo y con mayor valor. Al día de hoy, nos quedan 331 días para terminar esta primera ola de transformación digital”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“Nuestra prioridad es mantenernos donde el cliente quiere que estemos: incrementando nuestra presencia con pagos digitales sin contacto, atendiendo sus consultas desde nuestra app y optimizando procesos en línea, mientras extendemos nuestra habilidad tradicional de servicio extraordinario a los canales digitales. Seguiremos evolucionando nuestro modelo de machine learning en adquisición de

nuevos clientes, y robusteceremos nuestra app para mejorar continuamente la experiencia de usuario. Nuestra app actualmente es una de las mejores de la industria gracias a nuestro enfoque de servicio”.

**Santiago Vidal**, CEO de American Express México

“La mayor parte de las inversiones que estamos haciendo a futuro tienen que ver con digital y con data”.

**Roberto Martínez**, President PepsiCo Mexico Foods

“Nuestras prioridades para el próximo año son: primero, el proyecto de actualización de ERP que nos va a ayudar a sentar las bases para las aplicaciones más avanzadas; segundo, la implementación de modelos de data analytics apoyados por inteligencia artificial; tercero, la automatización de procesos”.

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente, y **José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

“Este es el año de mayor ejecución de la inversión en términos de transformación que ha tenido Grupo PISA en su historia”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“La prioridad para los próximos 12 meses es conectar y completar la plataforma tecnológica, ya probada en Europa, al ecosistema mexicano tanto al SPEI y los reguladores. La segunda, es crear un modelo de banco, tanto tecnológico, operativo como comercial. La tercera etapa es complementar los modelos y controles que nos habiliten a pasar la auditoría de la CNBV, y en paralelo, refinar una propuesta de valor superadora que nos permita lanzar el banco en el cuarto trimestre de este año. Posteriormente escalar el banco con creatividad y velocidad; apalancados en el respaldo y activos del Grupo Santander”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“Una prioridad es seguir consolidando la estrategia digital. En este mundo cambiante siempre hay algo nuevo que añadir y ajustar. Otra prioridad es aterrizar en México el Catalyst Network, una red a nivel

global interconectada de más de 20 centros de innovación de la compañía cuyo objetivo es crear innovaciones que impacten en el sistema de salud. Otra iniciativa es implementar nuevas plataformas y herramientas que nos permitan hacer más eficientes los procesos, por ejemplo, CoPilot para el manejo de la data en las distintas posiciones de la organización”.

**Julio Ordaz**, CEO de AstraZeneca México

“Estamos en un buen momento para invertir porque estamos en una fase de crecimiento y nuestra propia rentabilidad nos genera la capacidad de reinvertir”.

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México

*“Estamos probando nuevos modelos de negocio soportados por el marketing digital. Buscamos nuevas formas de vender utilizando plataformas digitales que nos permitan ser más asertivos en nuestras campañas, por ejemplo, mediante el uso del metaverso. Y desarrollar una estrategia de pricing enfocada en los servicios o add-ons, más que en los tipos o tamaños de los cuartos o las habitaciones de nuestras propiedades. Al juntar el metaverso con el revenue management podremos ofrecer una mayor variabilidad en las reservas”.*

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente, y  
**José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

# OPORTUNIDADES Y RETOŞ EN LA EVOLUCIÓN DIGITAL PARA EL 2025

A menudo las cuestiones más difíciles de resolver constituyen las zonas donde radican las mayores oportunidades. Al hablar sobre los principales retos en la transformación digital para los próximos 12 meses, los CEOs describieron los siguientes:

## PRINCIPALES RETOS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

**Talento:** La mayoría de los CEOs considera que el talento seguirá siendo el mayor reto en los próximos años. Sin las personas con las habilidades humanas y digitales necesarias es muy difícil avanzar con la agenda de la transformación y más aún con la implementación y uso de IA.

**El conocimiento de IA:** La mayoría de los CEOs reconoce que hay mucha confusión sobre el uso, las herramientas, las ventajas y los riesgos de la IA. Asimismo, la velocidad de los desarrollos vuelve más complejo el conocimiento de la tecnología. La brecha entre los avances tecnológicos y la capacidad de asimilarlos y aplicarlos parece volverse más ancha en vez de achicarse.

**Temor y resistencia a la IA:** El desconocimiento genera temor que, en muchos casos, impide avanzar. Por ejemplo, en las industrias creativas hay temor a la sustitución del trabajo de los diseñadores y programadores por la IA. Sin embargo, la creación automática de contenido abre nuevas oportunidades porque estas herramientas le dan a los equipos de diseño y programación la posibilidad de hacer producciones que antes eran imposibles. Algunos ejemplos son la creación de entornos en los videojuegos donde las piezas se crean en tiempo real en base o en respuesta a las interacciones del usuario, y las películas que transcurren en escenarios que hubieran sido extremadamente costosos de producir sin IA. En definitiva, el desafío es encontrar dónde agregamos más valor como seres humanos y adaptarnos, como sociedad y como compañías, a este cambio fundamental en las formas de trabajar.

**La definición del alcance de los proyectos y por dónde empezar:** Algunos CEOs consideran que dividir los proyectos y definir por dónde empezar la automatización es uno de los puntos más difíciles, dado que la IA ofrece tantas capacidades y suena tan prometedora que el primer impulso es incorporarla de forma masiva. Sin embargo, la ejecución ordenada implica dividir los proyectos en distintas partes y empezar gradualmente por alguna de ellas.

**La inclusión de RH en un rol más estratégico:** Recursos Humanos es el gran ausente en los debates estratégicos, en la experimentación e implementación de la IA generativa. No es considerado un sector con visión en el tema. En casi todas las empresas, los pilotos y proyectos de inteligencia artificial generativa se inician en las funciones específicas y son liderados por personas del sector –en algunos casos con la intervención de IT o del departamento de transformación–, pero sin la participación de recursos humanos. El equipo de RH suele incorporarse cuando los proyectos pasan la etapa de experimentación y se encaminan a una implementación a mayor escala. Lograr que RH adquiera una visión estratégica de IA es un reto fundamental para garantizar la adecuada gestión del talento y del cambio.

**UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD PARA LOS EMPRENDEDORES:  
LA CONFLUENCIA DE TRES TENDENCIAS EN EL ÁMBITO EMPRENDEDOR  
INDICARÍA QUE HAY UNA OPORTUNIDAD PARA LAS STARTUPS QUE PRESENTAN  
MODELOS DE NEGOCIOS BASADOS EN IA. PRIMERO, HAY UN APETITO HACIA LA  
IA PORQUE LA RECOMPENSA PODRÍA SER GIGANTE. SEGUNDO, POCOS FONDOS  
DE INVERSIÓN TIENEN PERSONAS CAPACES DE ESTIMAR EL IMPACTO Y EL  
RETORNO DE LA IA EN SUS COMITÉS DE SELECCIÓN DE INVERSIÓN, ES DECIR,  
HAY UNA PEQUEÑA CEGUERA TÉCNICA. TERCERO, LOS FONDOS ESTÁN  
INVIRTIENDO EN LAS ETAPAS TEMPRANAS MÁS QUE EN LAS ETAPAS TARDÍAS  
EN LATINOAMÉRICA. INVERTIR EN ETAPAS TEMPRANAS SIGNIFICA QUE LOS  
FONDOS SABEN QUE PROBABLEMENTE SÓLO UNA DE 10 STARTUPS TENDRÁ  
UN GRAN RETORNO. DENTRO DE ESTA APUESTA, PODRÍA HABER TRES O  
CUATRO QUE NO ENTIENDEN COMPLETAMENTE.  
ESTA SITUACIÓN PUEDE CONSTITUIR UNA VENTAJA PARA LOS  
EMPRENDEDORES QUE EXPONGAN SU CASO DE IA DE MANERA CONVINCENTE.  
POR OTRA PARTE, YA SE ESTÁN DESARROLLANDO E IMPLEMENTANDO  
PROGRAMAS DE IA QUE FILTRAN DECKS DE INVERSIÓN, ESTO ES,  
APLICACIONES DE IA PARA FILTRAR PROPUESTAS DE INVERSIÓN EN IA. A  
MEDIDA QUE ESTOS PROGRAMAS SE PERFECCIONEN, ESTA VENTANA PODRÍA  
DESAPARECER. PERO A CORTO PLAZO, LA CEGUERA TÉCNICA, EL APETITO POR  
LA IA Y LA INVERSIÓN EN ETAPAS TEMPRANAS GENERAN UN MOMENTO  
PROPICIO PARA LAS STARTUPS.**

“La inteligencia artificial pone a todas las industrias frente a un nuevo reto en la evolución de sus capacidades digitales. Incluso las organizaciones y personas más avanzadas, que trabajan bajo la metodología ágil y se han insertado de lleno en la transformación digital, tienen hoy un entendimiento insuficiente de los alcances y las aplicaciones concretas de la inteligencia artificial en sus operaciones”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México

“Los mayores retos se centran en la gente. La gente es la que nos puede ayudar a acelerar la transformación o retrasarla”.

**Alejandro Troya**, director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

“En PepsiCo México estamos muy entusiasmados con la agenda de digitalización, automatización e inteligencia artificial. Estas tecnologías van muy rápido, a veces más que nuestra capacidad para adoptarlas. Por eso, hay que ser inteligentes, calcular los costos y beneficios, saber cuál será la aplicación real y cuál es el valor para la compañía, nuestros empleados, clientes y consumidores”.

**Roberto Martínez**, President PepsiCo Mexico Foods

“El principal reto es cultural. Es más profundo que un cambio en la velocidad de procesamiento. No es que antes andabas en coche a 20 kph y ahora vas en otro a 50 kph. Se trata de que ya no necesitas trasladarte porque lo que antes hacías en el coche se resuelve de otra manera. Las tareas automatizables no pierden valor; lo que deja de tener sentido es que las hagamos nosotros. El desafío es encontrar dónde agregamos más valor como seres humanos y adaptarnos, como sociedad y como compañías, a este cambio fundamental en las formas de trabajar”.

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México y **Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm

“Los principales retos en las organizaciones tienen que ver con la integración efectiva de los sistemas y de la cultura, cómo la gente entiende los beneficios de la IA y por qué tiene que cambiar”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México

“El principal reto tiene que ver con la alfabetización alrededor de las herramientas. Es decir, que las personas entiendan los riesgos y las repercusiones de usar las herramientas sin los conocimientos adecuados; por ejemplo, podría derivar en la pérdida de información privada de nuestros consumidores o en sesgos en los modelos de predictibilidad de precios”.

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México, **Wilfrido Resendiz**, Digital Service Director, Mondelēz Snacking México

“El 90% del porfolio de scaleups de Endeavor se concentra en tres categorías: fintech, ecommerce y logística. Las tres están estrechamente relacionadas: con las transacciones en línea necesitas pasarelas de pago y luego logística para el traslado. Las demás categorías son muy pequeñas. En el futuro veremos más emprendimientos alrededor del nearshoring. Legaltech es un área que ofrece oportunidades para innovar con IA y espero que CleanTech, que todavía tiene poco desarrollo, detone pronto en nuestra región porque está dirigida hacia el desafío principal de la humanidad. También deseo que Edtech cobre impulso; todavía hay pocos jugadores en este sector pero están ganando fuerza. Por último, una industria muy interesante en Latinoamérica es la de gaming y e-Sports. Lo vemos con la Kings League, una innovación en deporte que nació en España y cuyo segundo mercado es Latinoamérica”.

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

“Los dos retos principales son, primero, la cultura, quitarnos los obstáculos mentales que nos impiden pensar que algo se puede hacer con IA. El segundo es el breakdown de los proyectos, es decir, la definición precisa del alcance de cada uno. La IA ofrece tantas capacidades, suena tan prometedora, que quieres incorporarla en todo el negocio. Pero hay que tener la astucia para encontrar cómo empezar; si estás pensando en usarla en los procesos contables, por ejemplo, ¿cuál es el primero que eliges para aplicar IA?”

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“Hablamos mucho de los potenciales beneficios de la inteligencia artificial y muy poco de la gestión del cambio. Sin embargo, la optimización implica cambios en los procesos y en la forma de hacer las cosas, por eso, es fundamental la intervención de Recursos Humanos. Cuando los perfiles cambian se presentan dos caminos: se reentrena a las personas en el desarrollo de nuevas habilidades o se busca y contrata gente con esas capacidades en el mercado. Todo cambio es doloroso y, por eso, no hay que olvidar en ningún momento a Recursos Humanos y poner foco en la gestión del cambio”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“El asset más importante es la gente. Los productos se pueden copiar, pero la diferencia la hacen las personas. Los mejores lugares para trabajar son los que liberan potencial de la gente”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México

“Las organizaciones deben comprender que no se trata de tener IA por tener. Necesitas identificar tu necesidad, saber qué proceso está complicando a la organización y que definitivamente podrías agilizar con el uso de esta tecnología”.

**Octavio Camarena**, CEO de KIO

“Siempre hemos tomado nuestras decisiones en base de datos. La oportunidad está en que, en vez de 20.000 datos ahora hay 20 billones. Entender al consumidor y poder tomar decisiones en base a la información de su comportamiento es súper valioso y estamos 100 por ciento enfocados en ello”.

**Bill H. Eisner**, Presidente y Director General de ExxonMobil México & LA

“El gran reto en nuestra evolución digital es el Change Management, llevar a cabo un proceso de cambio que nos permita contar con un equipo motivado para adaptarse a lo nuevo. Otro reto es encontrar el talento adecuado, gente comprometida, con experiencia, que quiera dar la milla extra; no sólo en digital sino el talento en todos los rubros. Y esto se vuelve más difícil cuando estás creciendo y

necesitas contratar mucha gente. Por otro lado, para implementar una estrategia o herramienta nueva necesitamos el respaldo de la oficina central; conseguirlo es un reto dado que los recursos son siempre limitados y México es el número 14 a escala mundial en la compañía”.

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México

“Hay que encontrar la forma en la IA pueda dar soporte a Recursos Humanos. Si bien esta función es la que provee las herramientas para que la gente aprenda, normalmente es un área relativamente pequeña. Necesitamos amplificar sus brazos, por ejemplo, con bots que hagan seguimiento o apoyo al aprendizaje de las personas”.

**Michelle Ferrari**, President of Strategic Partners Great Place to Work, México.

“En un estudio de Marketing, Strategy and Investment realizado con 48 anunciantes de diez industrias diferentes, detectamos que el reto principal en su práctica de marketing y comunicación es la medición de la efectividad de sus decisiones de inversión. Es decir, lograr una mejor medición de sus esfuerzos de marketing está relacionado con las decisiones de inversión en tecnología para análisis de datos, trazabilidad del usuario y, eventualmente, con la inteligencia artificial generativa”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“Estamos cambiando muchísimos procesos. Hay una curva de aprendizaje durante la cual las herramientas tecnológicas te sustraen mucho valor. O sea, mientras todavía usas la anterior, tienes que capacitarte y empezar a usar la nueva. Una vez que implementas la nueva, pasa un tiempo hasta que ésta empieza a agregar valor, y durante ese tiempo tienes que estar gestionando las dos. Es un reto de tiempo y de velocidad para readaptar o corregir procesos que cambian y eso hace que el “run the business” compita con el “change the business”. Es muy complicado. Además, al tener que aprender nuevas herramientas con rapidez, la gente tiene una carga de trabajo mayor. Tenemos una organización con muy buena adaptabilidad y mentalidad de

crecimiento, pero en el corto plazo, la implementación de nueva tecnología es un esfuerzo para mucha gente”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

“El principal reto en la evolución digital es de infraestructura y de política pública si queremos que la tecnología contribuya a disminuir las brechas en vez de ampliarlas. Es necesario el despliegue de fibra óptica en el sur del país, ampliar la conexión a Internet en diferentes regiones y que el gobierno impulse estas tecnologías. El sector privado está listo para desarrollar nuevos proyectos, pero necesita infraestructura y una política pública que lo arroje”.

**Pedro Casas Alatraste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, AmCham/Mexico

“En sus 46 años de vida, nuestra organización ha evolucionado constantemente. Cada nueva tecnología puede percibirse como una amenaza o una oportunidad. En Teleperformance lo vemos como una oportunidad para abordar casos más complejos y lograr el speed to market de estas soluciones ofreciendo eficiencias a nuestros clientes. Si bien la IA facilita la captura de información relevante para la toma de decisiones, somos conscientes de que seremos los seres humanos quienes, en última instancia, tomarán las decisiones que requieren sentido común para cultivar la fidelidad del cliente. En Teleperformance, creemos firmemente que la IA no solo mejora la eficiencia y aumenta la productividad, sino que también reconoce la importancia de la interacción humana en la reducción de fricciones entre los clientes y las compañías. La empatía y la confianza son aspectos fundamentales que nosotros, como seres humanos, aportamos a las interacciones. Si bien la IA mejora el trabajo de nuestros agentes, entendemos que no puede reemplazar completamente la importancia del factor humano en estas interacciones.



Avance

Las automatizaciones reemplazan algunas actividades y al mismo tiempo generan otras y abren nuevas oportunidades de trabajo”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

“La Inteligencia artificial seguirá aprendiendo, pero siempre deberá tener la curaduría de un ser humano que tenga el conocimiento y el entendimiento del uso de estas tecnologías y se asegure que el mensaje personalizado conecta con la audiencia correcta en el contexto correcto”.

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

“A mediano plazo, la IA generativa tiene el potencial de transformar completamente la forma en que operan las empresas. Podremos ver una mejora considerable en la personalización de productos y servicios, lo que permitirá a las compañías ofrecer experiencias únicas y adaptadas a las necesidades individuales de sus clientes. Además, la IA generativa puede impulsar la innovación mediante la creación de nuevos productos y soluciones que antes eran inimaginables”.

**Octavio Camarena**, CEO de KIO

“El reto más grande es la gestión del cambio o, como la llamamos en ExxonMobil, el management of change. Tenemos proyectos enormes a nivel corporativo que van a tener gran impacto local; en paralelo, debemos continuar con nuestro nuestro empuje en áreas digitales locales”.

**Bill H. Eisner**, Presidente y Director General de ExxonMobil México & LA

“Los trabajos van a cambiar de manera contundente. Suena lejano, pero está más cerca de lo que pensamos. Es importante estar preparados para lo que vendrá y es un reto como CEO poder empujar promover el conocimiento de las nuevas herramientas digitales; hay muchísimo por hacer”.

**Julio Ordaz**, CEO de AstraZeneca México

“La gobernanza, acceso y utilización de la data para transformar las operaciones y para crear nuevos modelos de negocio es un gran reto y también una

gran oportunidad. Las telcos tenemos un mundo de datos valiosos y debemos evolucionar los mecanismos para la extracción segura, oportuna y relevante de estos datos”.

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México.

“El mayor reto de México es la calidad de los datos. Nuestros sistemas usan mucha data pública y encontramos que no es certera. Por ejemplo, abrimos un gimnasio en Villa del Sol, Playa del Carmen. Si buscas esa ubicación en Google Earth, sale que está en mitad de la selva y no hay calles desarrolladas; sin embargo, viven más de 100,000 personas ahí. El dato está completamente desfasado. Por mucho que el modelo sea el más inteligente posible, si los datos que toma el modelo no son correctos, es complicado que funcione”.

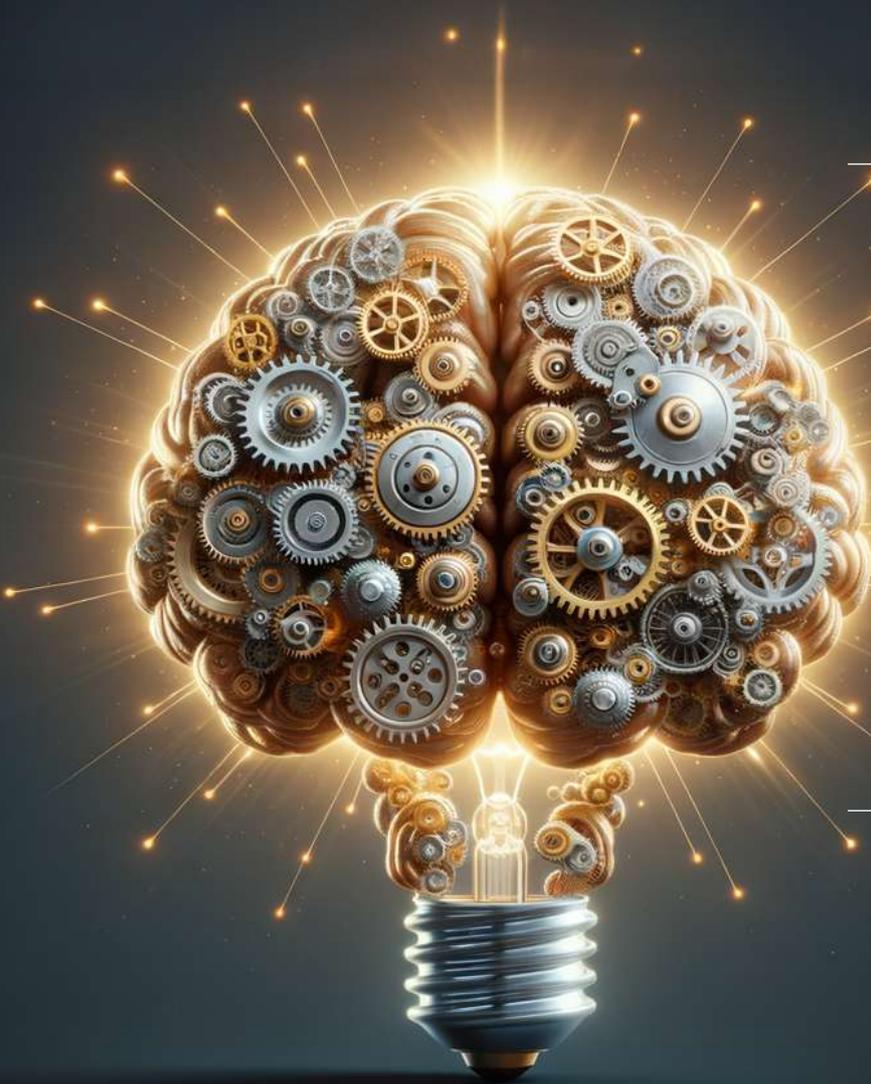
**Oriol Cortés**, CEO de Smart Fit México

“Los principales retos para el 2024-25 son la integración de tecnologías avanzadas, la capacitación y el desarrollo de personal, la mejora de las experiencias de nuestro clientes, la gestión de datos y la seguridad, el mantenimiento a la infraestructura tecnológica, la adopción de modelos de negocios nuevos innovadores y la sostenibilidad digital”.

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente, y **José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

# EL ROL DEL CEO EN LA ERA DE IA

Al analizar los principales impactos de las nuevas tecnologías en la función de los CEOs, los entrevistados señalaron los siguientes:



## EL CONOCIMIENTO

Todos los CEOs admiten que es fundamental estudiar los cambios tecnológicos para entender cómo adaptar la organización y trazar una estrategia que aproveche las nuevas herramientas disponibles.

## RUN & INNOVATE

Hay una curva de aprendizaje e implementación de las nuevas tecnologías que, durante un tiempo, resta valor en vez de agregarlo. Es decir, hay una etapa que exige el doble esfuerzo: el de aprender y empezar a usar la nueva herramienta mientras se sigue usando la anterior. Es un reto de tiempo y de velocidad para readaptar o corregir procesos que cambian y eso hace que el “run the business” compita con el “change the business”.

## PRIORIZAR

Ante la multiplicidad de herramientas y propuestas de inversión, los CEOs necesitan establecer prioridades, contemplando qué tipo de inversión es la más importante y considerando los límites en los recursos y el dinero disponibles. La evolución de los conceptos de negocio. La inteligencia artificial va a impactar de manera distinta en las industrias y los modelos de negocio dependiendo de la velocidad de la evolución en cada sector.

“Todos los CEOs debemos estudiar los cambios tecnológicos para entender cómo adaptar la organización y trazar una estrategia que aproveche las nuevas herramientas para seguir ganando en competitividad y estar al día en las nuevas tendencias”.

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala.

“El gran desafío para los líderes del sector es cómo llevar adelante el negocio actual y, al mismo tiempo, construir los negocios de los próximos 5 o 10 años. Hay que trabajar sobre esas dos vertientes y administrar recursos, presupuestos y culturas que compiten entre sí”.

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

“El principal reto para los líderes es el mantenerse en la cresta de la ola, entender la IA sin ser experto en ella, comprender para qué sirve y cómo usarla para resolver los problemas y los retos de la organización”.

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

“Uno de los retos más importantes es priorizar, poder decidir qué tipo de inversión es la más importante sabiendo que no tenemos recursos ni dinero infinitos. El otro gran reto es el talento, disponer de la gente adecuada, atraerla, mantenerla y gestionarla”.

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

“Uno de los retos más importantes es la evolución de los conceptos de negocio. La inteligencia artificial va a impactar de manera distinta a cada una de nuestras verticales, a algunas más rápido porque la evolución avanza a más velocidad en algunos sectores como el retail”.

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

“En lo personal, el gran reto es cómo manejar el gran crecimiento que estamos teniendo. Cuando el negocio está un 60% por arriba de lo que esperabas y aún no tienes los procesos ni los recursos para

ese crecimiento, ¿cómo lo manejas? No tienes tiempo para planear como querrías”.

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México.

“Mi mayor aprendizaje es que hay que estar dispuesto a entrar relativamente temprano en las tecnologías emergentes y hacer apuestas. Algunas no van a funcionar, otras sí. Si esperas a que las tecnologías estén perfectamente maduras y probadas, lograrás que tu implementación sea mucho más eficiente porque tendrás un mejor producto o una mejor herramienta, pero perderás mucho tiempo y no conseguirás que la organización avance en el proceso de aprendizaje y en el cambio de mentalidad”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

“El mayor reto de los CEOs es no caer en la “paralysis for analysis”, es decir, estar permanentemente analizando. Tenemos que tomar riesgos: elegir, probar y estar listos para fracasar y volver a intentar. El futuro de la IA es muy incierto todavía, pero está claro que en el presente o a corto plazo, vamos a tener que perder miedo y tomar riesgos”.

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

“En México creíamos en la falacia de que la mano de obra cuesta poco. Por eso, era muy difícil invertir en implementaciones tecnológicas que requerían gran CAPEX; se creía que era más económico no invertir, no cambiar. Afortunadamente eso ya no es así. En todo el mundo, los salarios están subiendo muchísimo más rápido que la inflación, lo cual es muy sano en países en vías de desarrollo como el nuestro, que tiene el 50% de su población en situación de pobreza. Esta suba de salarios hace que el uso de la tecnología tenga un mejor business case”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

“Mi recomendación es hacer una reflexión interna para entender en qué casos la IA tiene un impacto significativo y en qué casos el costo es mucho más alto que el beneficio. Construir un gimnasio en la mejor colonia posible y en la mejor esquina le cambia más la vida al cliente que si le damos un entrenamiento prescrito por una inteligencia artificial

en lugar de un entrenador personal”.

**Oriol Cortés**, CEO de Smart Fit México.

“Un reto personal es mantenerme actualizado. Tengo 30 años y estoy familiarizado con la tecnología, pero soy consciente de la rapidez de los avances y sé que las herramientas que adoptemos hoy, las tendremos que cambiar en uno o dos años, y nuevamente en tres o cuatro años, y así sucesivamente. Esto me lleva al segundo reto que es impulsar una actitud de cambio y resiliencia en el equipo, sabiendo que no todos están abiertos a lo nuevo ni están dispuestos a aprender de manera constante pero es imprescindible hacerlo”.

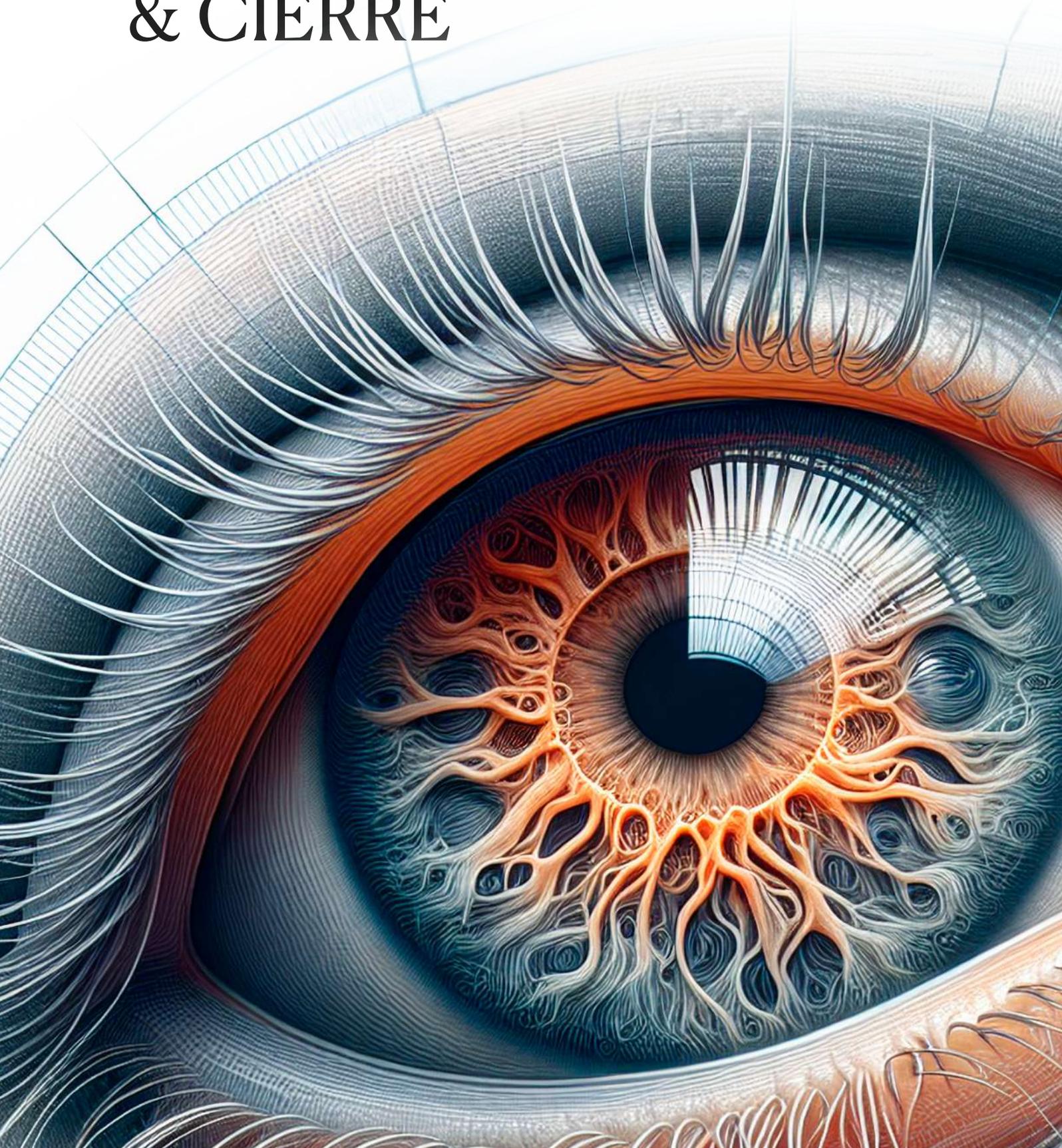
**Pedro Casas Alatraste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, AmCham/Mexico

“Las economías están madurando y cada vez hay más competencia. Tendremos que ser más eficientes, más rápidos, más customer-centric para ganar y asegurar nuestra permanencia en el mercado”.

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

*“El mayor reto para los CEOs es el de perform while you transform, es decir, cómo lograr que la organización siga corriendo el maratón de negocios, de performance, de superar las metas cada año, al mismo tiempo que se transforma digitalmente con la incorporación de nuevas tecnologías y una nueva manera de trabajar”, explica Fausto Costa, CEO de Nestlé México. “Hacer las dos cosas a la par muy bien es difícil. Muchas veces avanzas más en una que en la otra; si estás muy dedicado a la transformación, es más difícil cuidar la operación del día a día y a la inversa. Lograr este equilibrio es el gran reto de los CEOs hoy en día”. Según Costa resulta más fácil evaluar la performance que la transformación. “Hay indicadores internos, los KPIs de distintas áreas, e indicadores externos como la publicación de los resultados en el caso de las compañías públicas, que permiten evaluar la performance. En cambio, evaluar la transformación es un proceso más cualitativo en el que se pone en juego la sensibilidad del CEO y su conocimiento de la organización para percibir la robustez de los cambios implementados y la capacidad de la gente de adaptarse al nuevo modelo”, explica Costa.*

04. INFORME DE MADUREZ DIGITAL  
CEO'S  
ENTREVISTADOS  
& CIERRE



## ENTREVISTADOS

**Octavio Camarena**, CEO de KIO

**Darío Aguilar**, CEO de Sephora México

**Jorge Arce**, CEO de HSBC México

**Braulio Arsuaga Losada**, CEO de Grupo Presidente

**Mónica Aspe**, CEO de AT&T México

**Federico Bernaldo de Quirós**, CEO de Grupo Gigante

**Oriol Bonaclocha**, Presidente de Mondelēz Snacking México

**Emilio Cadena**, CEO de Prodensa

**Pedro Casas Alatríste**, Vicepresidente Ejecutivo y Director General, American Chamber/Mexico

**Abelardo Conde**, CEO de GNC México

**Oriol Cortés**, CEO de Smartfit México

**Fausto Costa**, CEO de Nestlé México

**Silvia Dávila**, VP Danone LatAm y GM Danone México

**Bill H. Eisner**, Presidente y Director General de ExxonMobil México & LA

**Michelle Ferrari**, CEO de Great Place to Work® en México

**Mónica Flores Barragán**, Presidente de ManpowerGroup LATAM

**Bernardo González**, Director de Operaciones de KIO IT Services y profesor de Needed Education

**Israel Madiedo**, Director de tecnología e Innovación en Izzí México y profesor de Needed Education

**Roberto Martínez**, President PepsiCo Mexico Foods

**Gustavo Mir González**, CEO de Teleperformance México, El Salvador & Guatemala

**Matías Núñez**, CEO de Openbank México

**Karen Olivo Santana**, Head of Data and Commercial Intelligence, Grupo Salinas, y profesora de Needed Education

**Julio Ordaz**, CEO de AstraZeneca México

**Iván Palomera**, Co-Founder de la Multinacional de Marketing Digital Smartup.MX y profesor de Needed Education

**Gabriel Richaud**, CEO de IAB México

**Xavier Serres**, CIO Danone North LatAm

**Vincent Speranza**, CEO de Endeavor México

**José Carlos Tirado**, CIO de Grupo Presidente

**Alejandro Troya**, Director de Talento, Transformación y Tecnología en Grupo PISA

**Santiago Vidal**, CEO de American Express México



*Creemos en que lo más importante son las personas, en su evolución permanente dentro y fuera de la compañía y en la formación continua como clave de su desarrollo.*

*Por eso somos apasionados por la evolución de las personas. Líderes digitales con más de 20 años en el mundo de los negocios y de la educación impulsando a otros líderes a que logren su máximo potencial.*

*Conectamos a líderes para que compartan su pasión, conocimiento y experiencia con otros líderes. Para que, quienes más saben de negocios, puedan continuar aprendiendo acerca esas temáticas futuras que hoy le son ajenas, de mano de grandes especialistas.*

*Con programas de formación personalizados hechos a partir de las necesidades de cada compañía, que acompañan y capacitan a las personas por medio de una plataforma que pasa muy rápido de la teoría a la práctica.*

*Una herramienta única en donde tanto las personas como compañías, ven resultados.*

**Gustavo Barcia**

CEO

gbarcia@needed.education

**Daniel Rodríguez**

Gerente Comercial

daniel@needed.education

**Daniel Navarro**

Gerente de Ventas

dnavarro@needed.education

WWW.NEEDED.EDUCATION



**Building a better  
working world**

*EY es una empresa especializada en ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas, centradas en inteligencia artificial, ciberseguridad y servicios en la nube. Nuestra misión es ayudar a las empresas a optimizar sus procesos, proteger sus datos y proporcionar flexibilidad y escalabilidad a través de la tecnología más confiable e innovadora.*

*Nos destacamos por nuestro enfoque en la personalización, adaptando nuestras soluciones a las necesidades específicas de cada proyecto. No hemos posicionado en el sector como un referente en el ámbito tecnológico, comprometidos con la evolución constante y el soporte integral a las empresas en su transformación digital.*

**Juan Solana**

Socio de Consultoría en Transformación  
de Negocios para EY Latinoamérica  
[juan.solana@mx.ey.com](mailto:juan.solana@mx.ey.com)

[WWW.EY.COM/ES\\_MX](http://WWW.EY.COM/ES_MX)



*KIO IT Services es una empresa especializada en ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas, centradas en inteligencia artificial, ciberseguridad y servicios en la nube. Nuestra misión es ayudar a las empresas a optimizar sus procesos, proteger sus datos y proporcionar flexibilidad y escalabilidad a través de la tecnología más confiable e innovadora.*

*Nos destacamos por nuestro enfoque en la personalización, adaptando nuestras soluciones a las necesidades específicas de cada proyecto. No hemos posicionado en el sector como un referente en el ámbito tecnológico, comprometidos con la evolución constante y el soporte integral a las empresas en su transformación digital.*

**Instagram:** kio.tech

**Facebook:** KIOtechmx

**x:** KIO\_tech

**Linkedin:** kiotech

WWW.KIO.TECH



**AMERICAN CHAMBER  
MEXICO**

*AMCHAM/MEXICO es la cámara de comercio que representa a la comunidad binacional de negocios México-Estados Unidos en México. Fue fundada en 1917 como una organización independiente, apartidista y sin fines de lucro, afiliada a dos de las más activas e importantes organizaciones de negocios en el mundo: la United States Chamber of Commerce y la Association of American Chambers of Commerce of Latin America (AACCLA). Al día de hoy, tiene oficinas en Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, y representa a más de 1,300 empresas a nivel nacional. Las empresas AmCham generan 21% del PIB, una quinta parte de la inversión privada, y más de 8 millones de empleos formales directos e indirectos.*

*AmCham tiene una agenda de incidencia efectiva enfocada en las siguientes prioridades: i) Seguridad y Estado de Derecho; ii) Economía y finanzas públicas; iii) Comercio exterior: la Era de Norteamérica; iv); Atracción de inversión; v) Bienestar y crecimiento sostenible e vi) Innovación y economía digital. Como parte de esta agenda, AmCham es promotor de la transformación digital en las compañías.*

**Federico Saborío**

Director Nacional de Desarrollo de Negocios  
fsaborio@amcham.org.mx

WWW.AMCHAM.ORG.MX

imd.