



Cisco AI Readiness Index México

Materializar el impacto de la
inteligencia artificial

Radiografía de la adopción de IA en las
organizaciones de México

Cisco México
Septiembre de 2026

Estimado lector:

Pocas revoluciones tecnológicas han pasado, en tan poco tiempo, de la conversación especializada a ocupar un lugar central en las agendas de los consejos de administración, los gobiernos de los países y los equipos directivos como lo ha hecho la inteligencia artificial (IA). Lo que hace apenas unos años parecía una posibilidad reservada a ciertos ámbitos de investigación o a un número limitado de corporaciones tecnológicas es hoy una fuerza de transformación que comienza a modificar la manera en que producimos, decidimos, innovamos, competimos, aprendemos y nos relacionamos.

Estamos convencidos de que la IA será uno de los principales motores de disrupción económica y el catalizador competitivo de nuestra época. Sin embargo, también creemos que existe una diferencia fundamental entre **tener acceso a las tecnologías y estar auténticamente preparados para aprovecharlas**.

Ésa es, precisamente, la reflexión que inspira este trabajo.

La adopción de IA no puede entenderse únicamente como la incorporación de nuevas herramientas, modelos o capacidades de cómputo. Su potencial transformador depende de un conjunto mucho más amplio de condiciones empresariales: una estrategia clara, infraestructura capaz de soportar nuevas cargas de trabajo, datos confiables y accesibles, modelos adecuados de gobernanza, talento con nuevas competencias y, quizá de manera aún más profunda, una cultura organizacional dispuesta a aprender, experimentar y cambiar.

Por ello hablamos de **madurez**. Porque la preparación para la IA es multidimensional y porque ninguna de estas capacidades, por sí sola, garantiza resultados sostenibles. Estrategia, infraestructura, datos, gobernanza, talento y cultura forman un sistema. La fortaleza —o la debilidad— de cualquiera de estos elementos termina condicionando la capacidad de una organización, o de un gobierno entero, para llevar una buena idea desde la experimentación hasta la producción, escalarla y convertirla en resultados concretos, sin perder de vista los riesgos y amenazas subyacentes.

El *AI Readiness Index México* nace de la metodología y experiencia acumulada por Cisco a través de su estudio global de preparación para la IA, pero busca hacer algo adicional: **mirar con profundidad nuestra propia realidad**. Entender dónde se encuentran hoy las organizaciones mexicanas, cuáles son las capacidades que han desarrollado, dónde persisten las brechas y, sobre todo, qué podemos aprender de aquellas que están avanzando con mayor velocidad y consistencia.

No pretendemos, sin embargo, ofrecer una fórmula única. Cada organización tiene una historia, una industria, una arquitectura tecnológica, una cultura y unas prioridades distintas. Lo que sí aspiramos a ofrecer es un marco de referencia que facilite mejores preguntas y, con ellas, mejores decisiones.

Esta discusión es particularmente relevante para México. La IA representa una oportunidad extraordinaria para elevar productividad, fortalecer industrias estratégicas, crear nuevos modelos de negocio, desarrollar talento y ampliar la capacidad de innovación del país. Pero aprovechar esa oportunidad requerirá mucho más que entusiasmo tecnológico. Exigirá visión de largo plazo, inversión, colaboración entre organizaciones y ecosistemas, y la disposición a revisar algunos de los paradigmas con los que hemos construido nuestras empresas durante décadas.

En Cisco hemos aprendido que la preparación tecnológica adquiere su verdadero significado cuando se traduce en capacidad real de transformación. **La tecnología crea posibilidades; son las organizaciones preparadas las que convierten esas posibilidades en valor.**

Esperamos, por ello, que las páginas siguientes sean más que la presentación de un conjunto de indicadores. Quisiéramos que funcionaran como un espejo y, al mismo tiempo, como un punto de partida: una oportunidad para contrastar experiencias, cuestionar supuestos, reconocer fortalezas y detectar aquellas capacidades que será necesario construir para la siguiente etapa.

Los invitamos a recorrerlo con curiosidad, con espíritu crítico y, sobre todo, con la mirada puesta no sólo en lo que la IA puede hacer hoy, sino en **la organización que necesitamos construir para capturar el valor que hará posible mañana**.



Ramón Viñals

Director de Ingeniería de Soluciones
Cisco Latinoamérica



Mauricio Moreno

Director de Estrategia y Desarrollo
de Negocio Cisco México

Introducción: la madurez en IA se construye de forma continua



La inteligencia artificial (IA) dejó de ser una promesa de futuro para convertirse en el imperativo estratégico de nuestra era. Hoy, la ambición por integrar estas capacidades atraviesa todos los sectores de la economía mexicana. Hospitales públicos y privados buscan anticipar diagnósticos; cadenas de comercio minorista (*retail*) optimizan inventarios a escala global; entidades gubernamentales agilizan la atención ciudadana; y organizaciones financieras protegen transacciones en tiempo real. Aunque operan en sectores muy distintos, todas persiguen el mismo objetivo: convertir el potencial de la IA en resultados concretos.

No obstante, a medida que esta ambición se acelera, la preparación real de las organizaciones para materializarla lucha por mantener el ritmo.

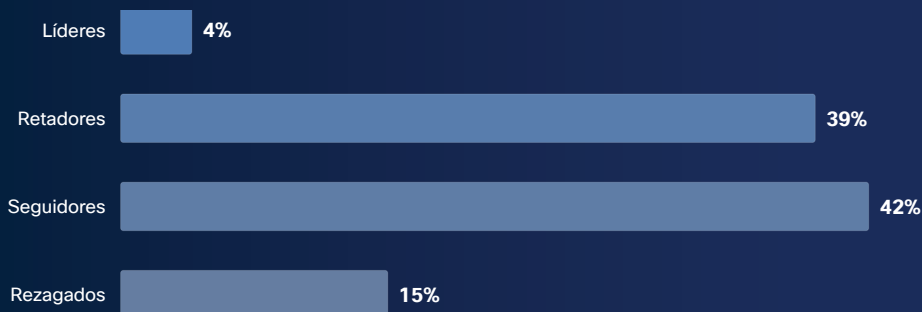
En su tercera edición global, el estudio de Cisco demostró que esta preparación exige un enfoque sistémico y disciplinado. Entender cómo se traduce esta realidad a nuestro país requería un análisis profundo, alejado de las comparaciones internacionales. Por ello, Cisco presenta el **AI Readiness Index México**, una radiografía específica del mercado mexicano para auditar el

ecosistema de adopción de IA en organizaciones a nivel nacional.

Para construir esta radiografía, Cisco México, con el respaldo analítico de Select, en su calidad de firma consultiva, ejecutó un levantamiento de campo directo con 220 tomadores de decisiones en tecnologías de la información, datos e IA. Lejos de ser una muestra aislada, este estudio refleja la realidad de organizaciones mexicanas de más de 500 empleados en sectores clave de la economía. La muestra incluye empresas de manufactura (39%) y servicios (25%), así como organizaciones del sector público (15%), *retail* (14%) y servicios financieros (8%), ofreciendo una perspectiva amplia sobre el estado de preparación para la IA en distintos entornos productivos y organizacionales.

Lo que revela este índice es que la urgencia directiva por desplegar IA está ejerciendo una presión creciente sobre infraestructuras y estructuras organizacionales que no fueron diseñadas para la complejidad tecnológica de hoy. Dicho de otra manera, **las capacidades operativas de muchas organizaciones no avanzan al mismo ritmo.**

Distribución de la madurez IA en México



Mientras la expectativa por integrar IA crece, solo 4% del mercado nacional ha consolidado las capacidades operativas necesarias para funcionar como líder.

La preparación adquiere valor cuando se traduce en resultados

El índice de Cisco clasifica a las organizaciones en cuatro niveles de preparación para la IA: **Líderes** (*Pacesetters*), **Retadores** (*Chasers*), **Seguidores** (*Followers*) y **Rezagados** (*Laggards*).

A nivel internacional, el grupo de Líderes representa consistentemente 13% de la muestra. En el caso mexicano, la proporción es considerablemente menor: **solo 4% de las organizaciones en el país cuenta con el nivel de madurez necesario para ser considerado Líder.**

Este grupo de Líderes no destaca solo por contar con presupuestos más holgados, sino por adoptar un enfoque disciplinado y sistémico. A diferencia del resto del mercado, 4% logra articular capacidades organizacionales, adoptar mejores prácticas de gestión y ejecutar una visión clara para que sus proyectos de IA generen beneficios cuantificables.

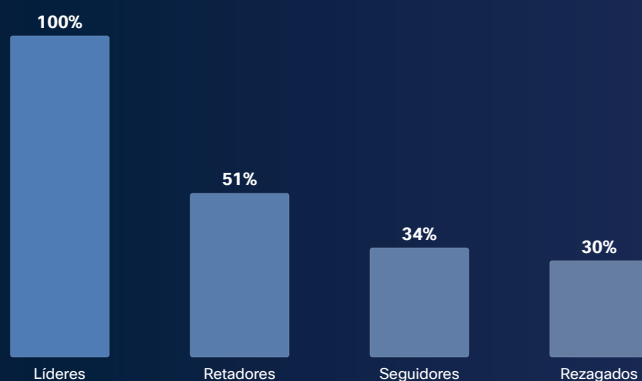
El ecosistema nacional restante se distribuye en fases de transición que limitan su capacidad de competir a escala global:

- **39% Retadores:** muestran un nivel superior al promedio, pero necesitan consolidar su desarrollo para optimizar el uso de la tecnología
- **42% Seguidores:** han iniciado el camino de adopción, pero presentan brechas de preparación en varios pilares que les impiden escalar
- **15% Rezagados:** carecen de madurez en todos los frentes y se encuentran en etapas tempranas de adopción

La madurez aparece como un diferenciador relevante entre los grupos analizados. 100% de las organizaciones catalogadas como Líderes en México reporta altos niveles de rentabilidad, frente a 51% de los Retadores, 34% de los Seguidores y 30% de los Rezagados. Los resultados muestran una asociación entre mayor preparación y mejores niveles de rentabilidad declarada.

El impacto de la preparación en la rentabilidad

Porcentaje de organizaciones con rentabilidad alta



El 100% de las organizaciones clasificadas como Líderes reporta alta rentabilidad, frente a 51% de los Retadores.

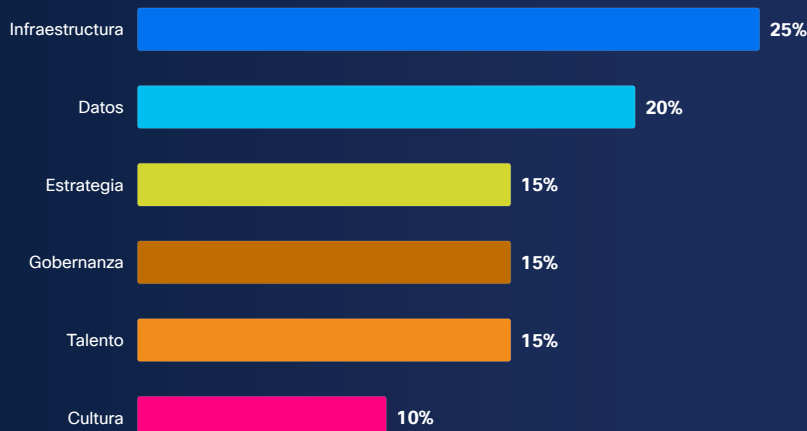
La deuda de infraestructura de IA

Para analizar las capacidades que todavía debe fortalecer la mayor parte del mercado mexicano, el *Cisco AI Readiness Index* audita seis dimensiones críticas de la operación: **Infraestructura (25%), datos (20%), estrategia (15%), gobernanza (15%), talento (15%) y cultura (10%).**

A nivel nacional, el diagnóstico es contundente. La principal brecha radica en la escasez de talento competente (una restricción de capital humano que limita la capacidad de ejecución), seguida por la falta de una estrategia articulada y, de manera crítica, el rezago en la modernización de la infraestructura digital.

Las brechas observadas en la modernización del centro de datos y de las redes pueden interpretarse a la luz de un riesgo que Cisco ha identificado a nivel global: la deuda de infraestructura de IA (*AI Infrastructure Debt*).

Radiografía de las brechas estructurales



El ecosistema nacional enfrenta sus mayores restricciones en dos frentes críticos: la atracción de talento especializado y la modernización urgente de la infraestructura digital.

Esta deuda representa la evolución de la deuda técnica y digital. Es la acumulación silenciosa de atajos operativos, limitaciones de integración de red, actualizaciones postergadas y arquitecturas subfinanciadas frente a la ola de IA. A medida que las entidades gubernamentales y corporaciones privadas mexicanas aceleran el lanzamiento de iniciativas de IA, la exigencia sobre el ancho de banda, la capacidad de procesamiento en la nube y los controles de ciberseguridad aumentan de manera considerable.

Si los tomadores de decisiones ignoran esta deuda, pueden aumentar los costos operativos, los ciclos de innovación se retrasarán y los retornos prometidos difícilmente se materializarán.

En los siguientes capítulos, este reporte desglosa a profundidad cada una de las seis dimensiones, trazando las capacidades que distinguen al grupo de Líderes y las áreas de oportunidad del resto del mercado para mitigar esta deuda y convertir la IA en su mayor ventaja competitiva.

Estrategia

¿Cómo transformar el interés en una estrategia de negocio?



La estrategia es una de las principales brechas de preparación en México

Las organizaciones mexicanas avanzan rápidamente en la exploración de IA. El desafío ahora es convertir esa actividad en una agenda capaz de establecer prioridades, asignar responsabilidades, movilizar recursos y mostrar resultados.

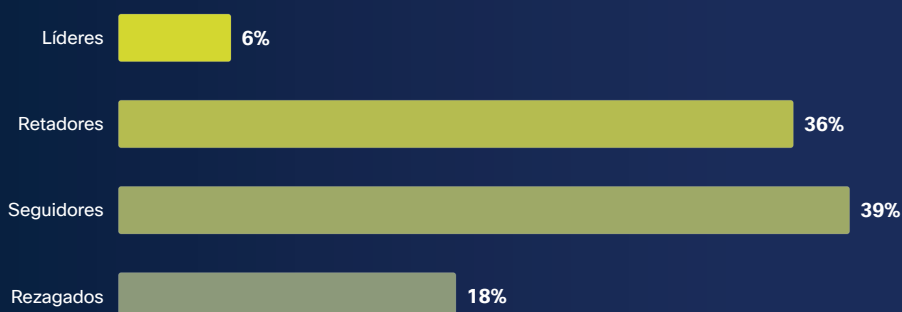
Los datos muestran que esta capacidad aún se concentra en una minoría. El *Cisco AI Readiness Index México* identifica la **Estrategia como la segunda mayor área de oportunidad para la preparación de IA en México, después de Talento.**¹ En esta dimensión, apenas **6% de las organizaciones alcanza la categoría de Líder**; 36% se clasifica como Retador, 39% como Seguidor y 18% como Rezagado.

El mercado está en movimiento, pero la mayoría de las organizaciones permanece en niveles intermedios de madurez estratégica. Avanzar hacia una adopción de mayor escala exige priorizar los problemas que justifican una inversión en IA, definir los resultados que se busca alcanzar o mejorar las capacidades para sostenerlos.

En este estudio, la dimensión de Estrategia contempla la alineación de las iniciativas con los objetivos de la organización, la asignación de recursos, la definición de responsables, el financiamiento de largo plazo y mecanismos de monitoreo, evaluación y adaptación.

El valor potencial de la IA depende del contexto de cada sector. Puede traducirse en mejor gestión del riesgo y del fraude en servicios financieros, mayor disponibilidad operativa y calidad en manufactura, o una operación más precisa y personalizada en *retail*. En educación y sector público, las oportunidades abarcan la investigación, los servicios académicos, la capacidad analítica, la atención y la calidad de los servicios.

Solo 6% alcanza el nivel Líder en Estrategia



La preparación estratégica permanece concentrada en niveles intermedios: 36% de las organizaciones se clasifica como Retador y 39% como Seguidor.



El común denominador es vincular cada iniciativa con **una prioridad identificable y un resultado susceptible de ser evaluado.**

Esta disciplina también permite administrar la proliferación de casos de uso. Conforme distintas áreas incorporan herramientas y desarrollan pilotos, la organización necesita determinar cuáles escalar, cuáles pueden compartir datos o infraestructura, qué iniciativas generan capacidades reutilizables y dónde surgen costos o riesgos redundantes.

Desde la perspectiva de Cisco, ese es el papel central de la estrategia dentro del Índice: **dar coherencia a las decisiones que posteriormente deberán habilitar las demás dimensiones: Infraestructura, Datos, Gobernanza, Talento y Cultura.**

La responsabilidad ejecutiva como primer diferenciador

Entre los Líderes mexicanos aparece una señal clara de institucionalización de la IA. **100% cuenta con un ejecutivo responsable de dirigir estos esfuerzos. En el total del mercado estudiado, la proporción es de 32%.⁴**

Definir quién asume la responsabilidad fortalece la coordinación entre las áreas involucradas y facilita decisiones sobre prioridades, inversión y desempeño.

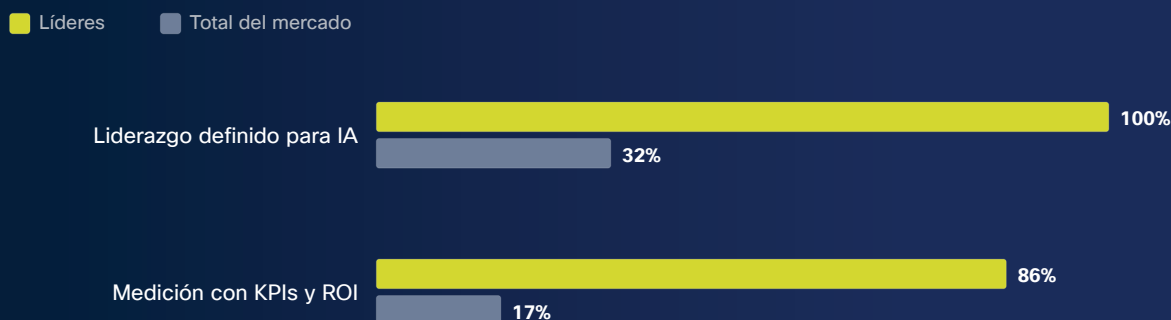
La función cobra relevancia conforme los casos de uso atraviesan distintas áreas. Un proyecto puede involucrar operaciones, tecnología, datos, ciberseguridad, finanzas, asuntos legales y talento, pero el liderazgo de IA debe ofrecer una instancia común para resolver esas interdependencias y mantener una lógica compartida de ejecución.

Medir permite decidir dónde invertir

La responsabilidad ejecutiva adquiere mayor valor cuando viene acompañada por mecanismos para evaluar resultados.

El contraste vuelve a ser considerable: **86% de los Líderes mide el impacto de la IA mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) y retorno sobre la inversión (ROI), frente a 17% del total de las organizaciones estudiadas.**⁵

Liderazgo y medición marcan la diferencia estratégica



El 100% de los Líderes cuenta con liderazgo definido para IA y 86% mide su impacto mediante KPIs y ROI. En el total de las organizaciones mexicanas, las proporciones son 32% y 17%, respectivamente.

Las métricas permiten distinguir entre una prueba técnicamente viable y una iniciativa con suficiente impacto para recibir nuevos recursos. Esa capacidad ayuda a priorizar el portafolio y concentrar la inversión en los casos con mayor potencial de valor.

La naturaleza del indicador depende del objetivo. Una aplicación orientada al servicio puede evaluarse por satisfacción, resolución o tiempos de atención, mientras que una automatización puede vincularse con productividad, errores o ahorro. En modelos utilizados para respaldar decisiones, la precisión y la confiabilidad adquieren mayor peso. Para iniciativas comerciales pueden incorporarse ingresos, conversión o rentabilidad, pero en organizaciones públicas o educativas, el retorno puede expresarse mediante eficiencia, cobertura, calidad o capacidad de atención.

Los Líderes conectan la IA con un rango más amplio de resultados



Los Líderes superan al total del mercado en ocho de las nueve métricas reportadas. La mayor diferencia aparece en ingresos atribuibles a IA: 71% frente a 24%. El tiempo medio de respuesta es la única excepción, con 57% entre Líderes y 64% en el total.

Los datos del presente estudio muestran que los Líderes utilizan un conjunto más amplio de métricas.

El 100% reporta utilizar Net Promoter Score (NPS) y 71% mide automatización de procesos, adopción interna de IA, ahorro en costos, errores operativos, precisión de modelos e ingresos atribuibles a IA.⁶

Los Líderes muestran un mayor uso en ocho de las nueve métricas analizadas. La única excepción es el tiempo medio de respuesta, utilizado por 57% de los Líderes frente a 64% del total.⁶ En conjunto, los resultados muestran que la diferencia radica en una práctica de medición más amplia, capaz de evaluar el desempeño de la IA desde distintas dimensiones.

Particularmente significativa es la diferencia en **ingresos atribuibles a IA: 71% entre Líderes frente a 24% del total.**⁶ La brecha muestra hasta qué punto las organizaciones más maduras buscan conectar la implementación tecnológica con

resultados económicos verificables.

Para los equipos directivos, vincular las métricas técnicas con resultados de negocio mejora la calidad de la toma de decisiones. La precisión de un modelo o el nivel de adopción siguen siendo indicadores relevantes, pero adquieren mayor valor cuando pueden relacionarse con el resultado que la organización busca mejorar.

Medir también permite tomar una decisión difícil pero necesaria: detener iniciativas cuyo desempeño no justifique mayores recursos. La capacidad para reasignar inversión forma parte de una estrategia madura, tanto como la capacidad para escalar un caso exitoso.

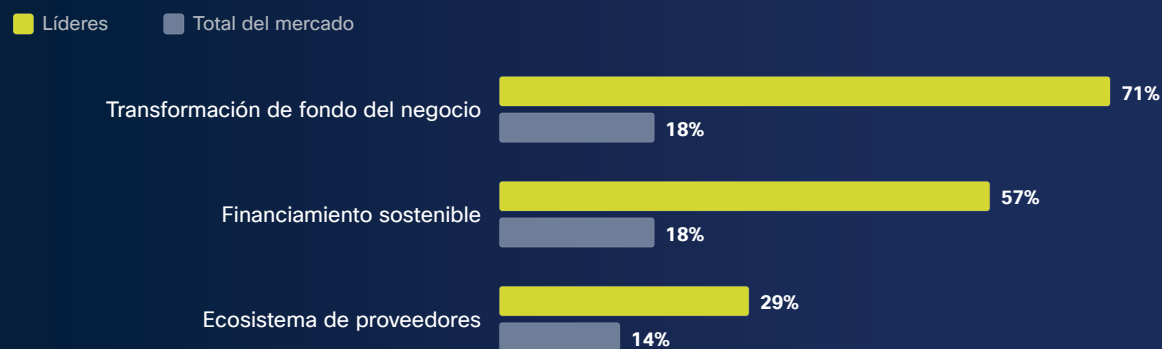
La madurez también se refleja en el alcance asignado a la IA. **71% de los Líderes busca transfor-**

La mirada estratégica está puesta en la transformación

mar el negocio, frente al 18% del total de las organizaciones estudiadas.⁷ En organizaciones privadas y públicas, esto puede implicar la transformación del modelo de operación y la forma de generar valor o prestar servicios.

La adopción suele comenzar con casos de uso acotados para aprender y demostrar valor. El desafío surge al integrarlos con procesos críticos, desde mantenimiento y calidad en manufactura hasta fraude y riesgo en servicios financieros, servicios académicos o atención ciudadana. En ese punto, escalar exige coordinar infraestructura, datos, seguridad, gobernanza y talento. La estrategia debe anticipar esas dependencias antes de que limiten el crecimiento.

Los Líderes combinan transformación con continuidad financiera



71% de los Líderes orienta su estrategia hacia la transformación y 57% cuenta con financiamiento sostenible, frente a 18% del total en ambos indicadores. La participación del ecosistema de proveedores es menor: 29% entre Líderes y 14% en el mercado general.

Financiar la operación, no solo el proyecto

Otro diferenciador es la sostenibilidad de la inversión: **57% de los Líderes cuenta con financiamiento sostenible para IA, frente a 18% del total.**⁷

Pasar de piloto a producción incorpora costos recurrentes de infraestructura, integración, seguridad, operación y talento. Además, el éxito aumenta la demanda: más usuarios, transacciones, datos y aplicaciones amplían las necesidades tecnológicas y operativas.

Por ello, financiar IA significa contemplar su ciclo completo: **diseño, prueba, producción, operación, actualización y crecimiento**. El liderazgo define responsabilidades; las métricas permiten evaluar resultados y el financiamiento sostiene las iniciativas que demuestran valor.

La colaboración externa aún es limitada

Solo **29% de los Líderes aprovecha el ecosistema de proveedores para acelerar la adopción de IA, frente a 14% del mercado.**⁷ Incluso entre las organizaciones más maduras, sigue siendo una capacidad poco extendida.

La IA combina cómputo, nube, redes, seguridad, datos, aplicaciones e integración, además de conocimiento especializado. El ecosistema puede ampliar capacidades y acelerar la ejecución, siempre que exista claridad sobre **qué desarrollar internamente, qué incorporar mediante socios y cómo integrar ambas capacidades** bajo criterios de arquitectura, interoperabilidad, seguridad y responsabilidad.



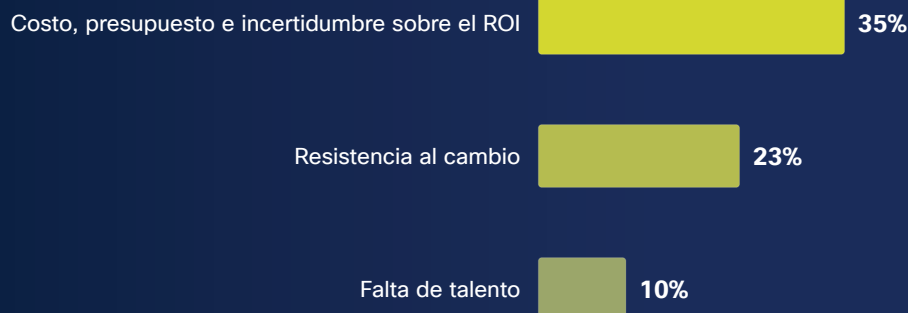
Presupuesto y retorno condicionan el siguiente paso

El reto estratégico adquiere una nueva dimensión cuando se pregunta directamente a los responsables de IA qué puede frenar sus planes durante los siguientes doce meses.

Entre 195 respuestas abiertas analizadas en el *Cisco AI Readiness Index México*, **35% menciona costos, presupuesto o incertidumbre sobre el retorno de inversión**, convirtiéndolos en el obstáculo más frecuente. La **cultura organizacional y la resistencia al cambio** ocupan el segundo lugar, con 23%; siguen la falta de talento capacitado, con 10%; la infraestructura tecnológica, con 8%; y el desconocimiento o falta de entendimiento de la tecnología, con 6%.

Demostrar el retorno encabeza las barreras para avanzar

Principales obstáculos para avanzar en la estrategia de IA · 195 respuestas abiertas



Costos, presupuesto e incertidumbre sobre el ROI concentran 35% de las menciones. La resistencia al cambio ocupa el segundo lugar, con 23%, seguida por talento e infraestructura.

La lectura ejecutiva del principal obstáculo trasciende la disponibilidad presupuestal. Las respuestas recogidas en este estudio muestran también dificultades para **justificar y demostrar el valor de la inversión ante la propia organización**.

Esta presión eleva el estándar para los casos de negocio.

Presupuestar IA exige una visión más completa del caso de negocio e incorporar el costo de puesta en producción, el impacto esperado, el horizonte de retorno, las capacidades requeridas y las condiciones para seguir invirtiendo.

Definir objetivos e indicadores desde el inicio permite evaluar con mayor claridad si una iniciativa cumple la expectativa que justificó la inversión y utilizar esa evidencia para decidir su continuidad o expansión.

La misma lógica exige incorporar desde el caso de negocio las dependencias de datos, infraestructura y talento. De lo contrario, la velocidad inicial puede convertirse después en costos adicionales, retrasos o restricciones para escalar.

La estrategia determina también qué capacidades construir

La evidencia de este capítulo apunta hacia una visión más amplia de la planificación. Cada caso de uso genera una demanda sobre el resto de la organización.

Cada tipo de iniciativa activa necesidades distintas. Algunas dependen principalmente de la calidad y disponibilidad de los datos; otras exigen mayor capacidad de cómputo, integración con aplicaciones corporativas o controles más robustos de identidad, red y seguridad. Cuando además cambian funciones o procesos, la capacitación y la gestión del cambio pasan a formar parte de la misma ecuación.

Para Cisco, este es un punto decisivo. **La estrategia de IA alcanza mayor solidez cuando anticipa las capacidades que cada iniciativa exigirá a medida que crezca.**

Cada inversión en IA tiene implicaciones que van más allá de la tecnología y alcanzan las decisiones de arquitectura, datos, seguridad, talento y operación.

Ese enfoque prepara el terreno para la siguiente dimensión del Índice: Infraestructura.



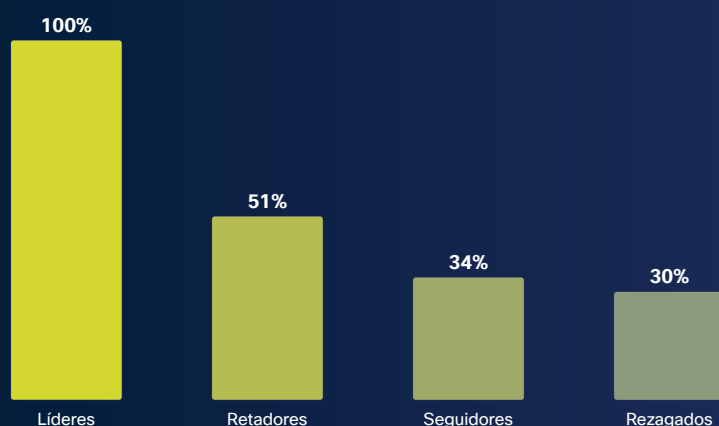
La mayor madurez coincide con niveles más altos de rentabilidad declarada

El estudio aporta un último dato para dimensionar la relevancia de estas capacidades.

El 100% de las organizaciones Líderes declara niveles altos de rentabilidad, frente a 51% de los Retadores, 34% de los Seguidores y 30% de los Rezagados. El resultado muestra una **asociación entre mayor madurez y mayor rentabilidad declarada**, pero el diseño del estudio no permite establecer causalidad.

Mayor madurez coincide con mayores niveles de rentabilidad

Porcentaje de organizaciones con rentabilidad alta



El 100% de los Líderes reporta alta rentabilidad, frente a 51% de los Retadores, 34% de los Seguidores y 30% de los Rezagados. Los resultados muestran una asociación entre madurez y rentabilidad.

De hecho, **solo 29% de los Líderes considera que la IA es muy importante para su rentabilidad**, frente a 25% del total. La diferencia sugiere una lectura prudente: el desempeño de los Líderes no puede atribuirse únicamente a la IA.

Estas organizaciones también muestran mayores capacidades de gestión, medición, financiamiento y preparación. En conjunto, esas fortalezas las colocan en mejores condiciones para seleccionar iniciativas, evaluar resultados y escalar aquellas que demuestran valor.

La ventaja puede acumularse, ya que elegir mejor concentra recursos, medir genera evidencia para nuevas decisiones y planificar el financiamiento facilita llevar a producción las iniciativas exitosas. La preparación se convierte así en capacidad para repetir el proceso con mayor precisión.



De la estrategia declarada a una disciplina de ejecución

Los hallazgos en México permiten identificar cinco decisiones para una agenda ejecutiva de IA:

1. **Definir el resultado esperado desde el inicio:** cada iniciativa debe vincularse con una prioridad de negocio, operativa o institucional
2. **Asignar responsabilidad:** un ejecutivo debe contar con atribuciones para coordinar áreas y responder por la agenda
3. **Medir desde el diseño:** los KPIs deben combinar desempeño técnico con impacto operativo, financiero o institucional
4. **Financiar el ciclo completo:** la planificación debe incorporar prueba, producción, operación y crecimiento
5. **Convertir cada implementación en capacidad reutilizable:** infraestructura, datos, conocimiento, gobierno y habilidades desarrolladas para un caso pueden reducir el esfuerzo del siguiente

En México, una pequeña proporción del mercado ya muestra varios de estos atributos. Para el resto, la oportunidad es convertir la intensa actividad alrededor de la IA en una forma más consistente de priorizar, ejecutar y aprender.

La estrategia define el resultado y establece las condiciones para perseguirlo con disciplina. La siguiente pregunta es si la infraestructura puede sostener esa ambición.



CAPÍTULO 2

Infraestructura

Preparar la base
tecnológica para escalar
la IA

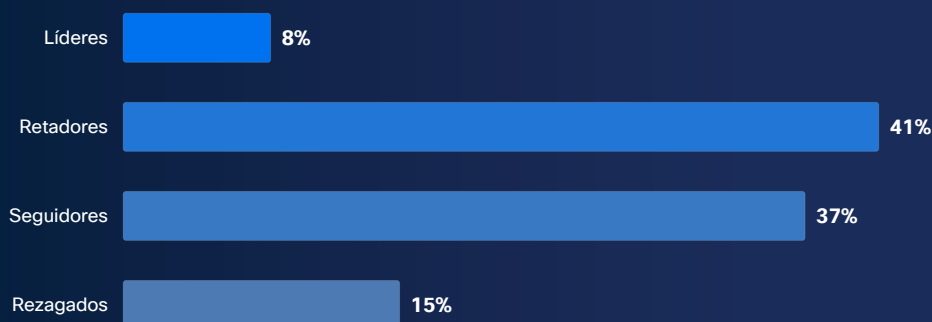


La infraestructura es la tercera gran brecha de preparación en México

La IA eleva las exigencias sobre la infraestructura digital: el aumento de la capacidad de cómputo, el acceso a datos distribuidos y unas redes más disponibles y adaptables amplían también los requerimientos de seguridad, observabilidad y continuidad operativa.

En México, la base aún muestra diferencias importantes de preparación. El *Cisco AI Readiness Index México* identifica a la **infraestructura como la tercera mayor área de oportunidad, después del talento y la estrategia**.¹ En esta dimensión, **8% de las organizaciones alcanza el nivel Líder**, 41% se clasifica como Retador, 37% como Seguidor y 15% como Rezagado.

Solo 8% alcanza el nivel Líder en Infraestructura



El 78% del mercado mexicano se concentra entre Retadores y Seguidores, señal de que buena parte de las organizaciones inició ya una transformación, aunque todavía desarrolla las capacidades necesarias para operar IA a escala.

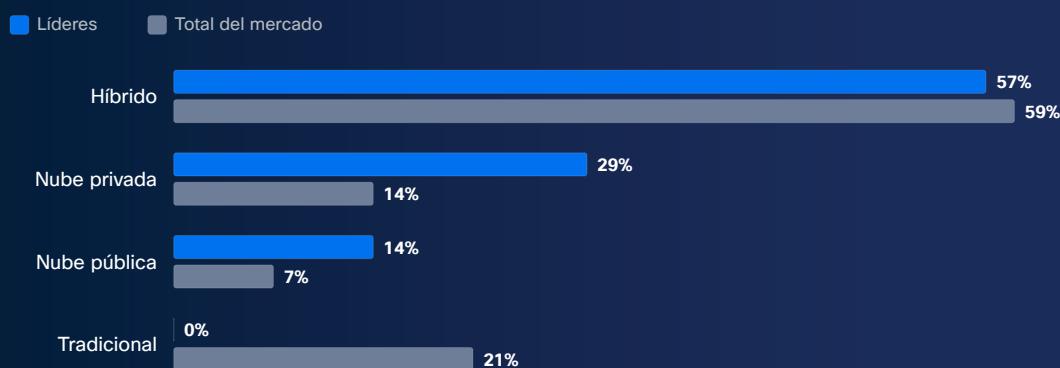
La distribución refleja avances, pero también que las capacidades para operar IA a escala siguen concentradas en una proporción reducida del mercado.

El estudio evalúa cuatro componentes: **recursos computacionales, infraestructura de red, resiliencia ante una mayor demanda energética y capacidades de seguridad adecuadas para proteger los sistemas de IA**. Su importancia crecerá conforme los casos de uso se integren con procesos críticos.

La arquitectura híbrida ya es predominante, pero no garantiza preparación

La infraestructura híbrida está ampliamente extendida en México. **57% de los Líderes opera bajo un modelo híbrido, frente a 59% del total de organizaciones.** La similitud muestra que adoptar este modelo, por sí solo, no distingue niveles de madurez.

La diferencia está en la evolución, no únicamente en el modelo híbrido



Líderes y mercado general utilizan infraestructura híbrida en proporciones similares, 57% y 59%. La diferencia aparece en la infraestructura heredada: ninguno de los Líderes opera bajo un modelo tradicional, mientras que este esquema permanece en 21% del mercado.

La diferencia aparece en la composición del entorno. Entre los Líderes, 29% opera principalmente con nube privada y 14% con nube pública; ninguno reporta operar principalmente sobre infraestructura tradicional. En el mercado total, la nube privada representa 14%, la pública 7% y **21% continúa operando con infraestructura tradicional de capacidad estática y configuración manual.**

La preparación para IA depende menos de la etiqueta arquitectónica que de las capacidades disponibles: **elasticidad, automatización, disponibilidad, integración y seguridad.**

Una organización puede operar en un entorno híbrido y mantener componentes heredados que limiten la asignación de recursos, la conexión de aplicaciones o la respuesta ante cambios de demanda. Para los líderes tecnológicos, la prioridad es contar con una infraestructura capaz de **adaptarse dinámicamente a las cargas de IA y escalar los recursos conforme evolucionan las necesidades del negocio.**

La brecha de cómputo aparece cuando llega el momento de escalar

El modelo de operación revela solo una parte de la preparación. Lo que sigue es conocer si la infraestructura puede aumentar capacidad con la velocidad que demanden los casos de uso.

Aquí aparece uno de los hallazgos más reveladores del capítulo: **solo 29% de los Líderes considera que su infraestructura de TI es completamente escalable**. En el total de las organizaciones, la proporción es 24%.

La brecha de cinco puntos es menor que la observada en otros indicadores, lo que sugiere que **la escalabilidad continúa siendo un desafío compartido, incluso entre los Líderes**.

A medida que una iniciativa amplía usuarios, modelos y volúmenes de procesamiento, también aumenta la presión sobre la infraestructura. La capacidad para responder a ese crecimiento sin rediseños frecuentes, deterioro del desempeño o incrementos desproporcionados de costo se vuelve entonces una condición para llevar la IA a escala.

El cómputo especializado amplía la distancia entre Líderes y mercado



La escalabilidad completa sigue siendo limitada incluso entre los Líderes, 29%. La diferencia se amplía en capacidad especializada: 57% dispone de GPU dedicadas y 57% de asignación automatizada de recursos, comparado con 11% y 9% del total.

El acceso a cómputo especializado sí separa a los Líderes

La diferencia aumenta de forma considerable cuando se observa la disponibilidad de recursos especializados.

El 57% de los Líderes cuenta con acceso a GPU dedicadas, comparado con 11% del total de organizaciones. La misma proporción de Líderes, 57%, dispone de asignación automatizada de recursos, una capacidad que alcanza solo 9% en el mercado general.

La capacidad de GPU dedicada reportada en el estudio se obtiene principalmente mediante servicios de nube pública bajo esquemas de pago por uso.⁴ El dato debe interpretarse, por tanto, como acceso a cómputo especializado y no necesariamente como propiedad de infraestructura física.

Esta flexibilidad permite combinar recursos propios y externos de acuerdo con las necesidades de cada carga, siempre que la organización mantenga visibilidad sobre disponibilidad, utilización y costo. En ese contexto, la automatización resulta clave para asignar recursos con mayor eficiencia y responder a cambios en la demanda sin depender de ajustes manuales constantes.

Los datos sugieren así dos niveles de preparación. El primero consiste en disponer de capacidad suficiente para experimentar. El segundo exige **convertir esa capacidad en un recurso elástico, especializado y administrable a escala.**

La cercanía entre Líderes y mercado en infraestructura completamente escalable, 29% y 24%, funciona también como una advertencia. Comprar capacidad especializada resuelve una parte del problema, pero la arquitectura completa debe ser capaz de integrarla y administrarla con la misma agilidad.



La red emerge como el cuello de botella menos visible

La infraestructura de IA no depende únicamente de la capacidad de cómputo. Los datos de México muestran que la red también es un componente crítico para escalar aplicaciones y mantener su desempeño.

Entre los Líderes, **100% reporta alta disponibilidad de red para crecer y 86% dispone de una red adaptable a cargas exigentes**. En el total del mercado, esas capacidades alcanzan 33% y 30%, respectivamente.

Las diferencias sugieren que las organizaciones más preparadas han fortalecido la base de conectividad necesaria para transportar mayores volúmenes de información y responder a cambios en las cargas de trabajo.

Alta disponibilidad no significa una integración completa con IA



El 100% de los Líderes cuenta con alta disponibilidad y 86% con adaptabilidad para cargas exigentes, pero solo 43% ha integrado totalmente la red con sus sistemas de IA. En el mercado general, la integración completa alcanza 17%.



Sin embargo, el indicador más revelador aparece en la integración.

Solo 43% de los Líderes cuenta con integración total de la red con los sistemas de IA. En el total del mercado, la proporción desciende a 17%.⁵

La combinación de ambos datos merece una lectura conjunta. Todos los Líderes reportan una red de alta disponibilidad, pero menos de la mitad ha alcanzado una integración completa con sus sistemas de IA.

La diferencia entre **disponibilidad** e **integración** es fundamental.

La disponibilidad de la red ya no es suficiente para sostener cargas de IA cada vez más distribuidas. Conectar modelos, datos, aplicaciones y usuarios entre centros de datos, nubes y dispositivos exige mayor capacidad de adaptación, desempeño y seguridad.

Para las organizaciones mexicanas, esto implica revisar una infraestructura de conectividad concebida originalmente para acceder a aplicaciones y transportar datos. La IA introduce nuevas demandas de tráfico, latencia, escalabilidad y seguridad que obligan a considerar la red como parte integral de la arquitectura de IA.

El dato de integración apunta así hacia una restricción que puede permanecer oculta mientras los proyectos son pequeños. Un piloto puede funcionar con una arquitectura parcialmente integrada; sin embargo, la escala expone rápidamente esas dependencias.

Desde el punto de vista ejecutivo, el desempeño de la IA dependerá cada vez más de **la capacidad para tratar la red como parte de la arquitectura de IA y no únicamente como el medio que conecta sus componentes.**

La seguridad distingue una infraestructura preparada de una infraestructura expuesta

La expansión de la IA amplía tanto las capacidades operativas como la superficie de exposición. A medida que los sistemas acceden a más datos, aplicaciones y procesos, la infraestructura necesita incorporar controles de seguridad acordes con ese mayor nivel de integración.

En esta área aparece una de las separaciones más marcadas entre los Líderes y el mercado mexicano.

La mayor distancia de madurez aparece en seguridad



Todos los Líderes reportan capacidad total para detectar y prevenir ataques y controles dinámicos de seguridad. En el mercado general, estas capacidades alcanzan 23% y 29%. También persisten brechas importantes en conocimiento de amenazas y protección cifrada de datos.

El 100% de los Líderes reporta capacidad total para detectar y prevenir ataques, y la misma proporción cuenta con controles dinámicos de seguridad. En el total de organizaciones, estos indicadores alcanzan apenas 23% y 29%, respectivamente.

La diferencia se mantiene en las otras dos capacidades evaluadas. **86% de los Líderes declara una comprensión integral de las amenazas de ciberseguridad relacionadas con estos entornos, comparado con 25% del total; otro 86% aplica protección cifrada y auditada a los datos, mientras que en el mercado general la proporción es 32%.**

En conjunto, los cuatro indicadores muestran que las organizaciones más maduras tratan la seguridad como una capacidad estructural de la infraestructura.

A medida que la IA se integra con más datos, aplicaciones y procesos, la seguridad necesita pasar de controles puntuales a políticas capaces de sostener una operación más dinámica y distribuida. Eso implica responder de forma consistente a cambios en usuarios, modelos y fuentes de información.

Los controles dinámicos adquieren especial relevancia porque la infraestructura de IA opera en entornos distribuidos. Las cargas pueden desplazarse entre nube, centros de datos y recursos externos, pero los accesos cambian y aparecen nuevas dependencias. La seguridad requiere entonces adaptarse al contexto de la operación.

El caso mexicano muestra una brecha de preparación considerable. En el conjunto del mercado, menos de un tercio alcanza plenamente cualquiera de las cuatro capacidades de seguridad evaluadas por el *Cisco AI Readiness Index México*.⁶

Esta situación eleva el costo potencial de crecer sin modernizar simultáneamente la protección. Cada nueva integración puede ampliar el valor de la iniciativa y también la exposición asociada con ella.

Para Cisco, la seguridad forma parte de la arquitectura desde el diseño. La infraestructura preparada para IA debe poder **conectar, observar y proteger** las cargas conforme aumentan en número, complejidad y autonomía.



Preparar hoy la capacidad que exigirá el siguiente caso de uso

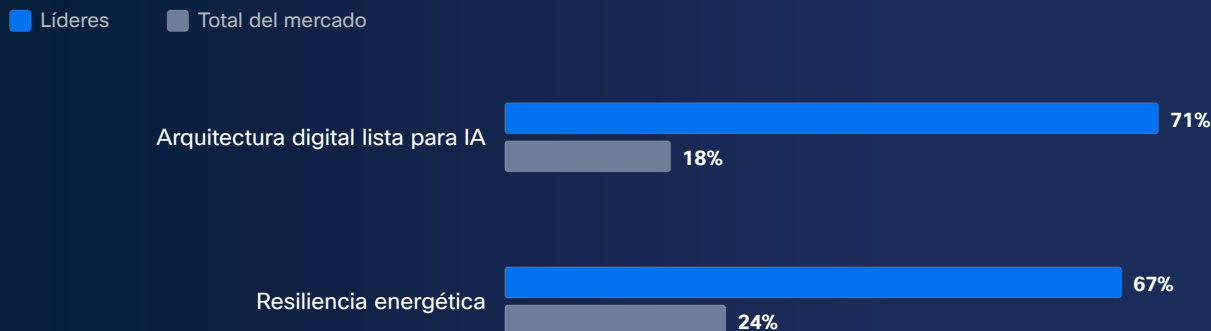
Los últimos indicadores amplían la mirada hacia dos capacidades que suelen recibir menos atención en las primeras fases de adopción. **Se trata de la arquitectura digital y la resiliencia energética.**

71% de los Líderes cuenta con una arquitectura digital preparada para IA, asociada por Select con capacidades como microservicios, MLOps y nube; en el total del mercado, la cifra es 18%. La brecha de 53 puntos porcentuales es una de las mayores del capítulo.

Una arquitectura preparada facilita incorporar nuevos modelos, aplicaciones y fuentes de datos, además de reutilizar capacidades entre casos de uso y reducir progresivamente el costo de innovación.

La resiliencia energética muestra otra diferencia relevante: **67% de los Líderes declara capacidad para soportar el consumo asociado con cargas de IA, frente a 24% del total.**⁷ Escalar IA implica también responder a mayores necesidades de energía, refrigeración, continuidad y capacidad de centros de datos, incluso cuando parte del cómputo se obtiene mediante la nube.

La preparación también depende de arquitectura y resiliencia



71% de los Líderes cuenta con arquitectura digital preparada para IA y 67% con resiliencia energética para sus cargas. En el mercado general, estas capacidades alcanzan 18% y 24%, respectivamente.

La “Deuda de infraestructura de IA” comienza con decisiones que parecen pequeñas

Cisco utiliza el concepto de **deuda de infraestructura de IA** para describir la acumulación de brechas, atajos y rezagos en cómputo, redes, datos, seguridad y talento cuando la adopción avanza más rápido que las capacidades que deben sostenerla.

En México, solo 24% del mercado cuenta con infraestructura completamente escalable; 17% tiene su red totalmente integrada con sistemas de IA; 18% dispone de una arquitectura digital preparada; y ninguna de las cuatro capacidades de seguridad evaluadas supera 32%.

Por separado, son brechas técnicas. En conjunto, muestran el riesgo de que la adopción crezca más rápido que la base tecnológica que debe sostenerla.

La deuda se acumula cuando soluciones provisionales se vuelven permanentes, las integraciones deben repetirse para cada proyecto o las limitaciones de arquitectura añaden costo y complejidad a cada nueva implementación.

Gestionarla exige que cinco capacidades avancen de manera coordinada:

1. Elasticidad de cómputo, para absorber el crecimiento de las cargas
2. Acceso eficiente a capacidad especializada, incluidas GPU
3. Redes disponibles, adaptables e integradas con los sistemas de IA
4. Seguridad dinámica, incorporada desde la arquitectura
5. Resiliencia y modularidad, para responder a nuevas demandas de capacidad, energía y aplicaciones

La conclusión del estudio sigue esta lógica: las organizaciones mexicanas necesitan invertir en cómputo especializado, fortalecer la disponibilidad e integración de sus redes y elevar sus controles de seguridad como capacidades interdependientes.

La infraestructura preparada para IA surge de la coordinación entre cómputo, red, seguridad, resiliencia y automatización. Su valor no depende solo de la fortaleza de cada componente, sino de su capacidad para operar de manera integrada y acompañar el crecimiento sin introducir nuevas restricciones.

La siguiente etapa de preparación depende de otro activo que debe viajar con la misma fluidez que las cargas de IA: los datos.

Deuda de infraestructura de IA



Acumulación de brechas, compromisos, atajos y rezagos en las capacidades que sostienen la IA. Conforme aumentan las cargas de trabajo, esas decisiones pueden traducirse en mayor complejidad, costo y dificultad para escalar.



CAPÍTULO 3

Datos

Transformar la información disponible en un activo confiable para la IA



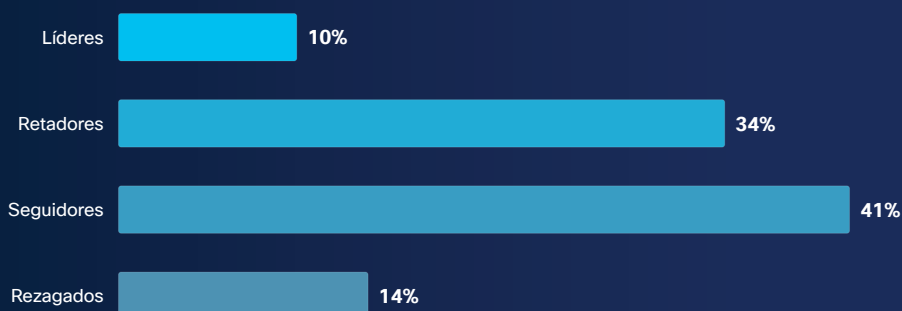
México avanza en centralización, pero la preparación de los datos sigue incompleta

Los sistemas de IA dependen de la información que reciben para aprender, identificar patrones, generar predicciones y apoyar decisiones. Por esa razón, la preparación de los datos constituye una de las capacidades estructurales del *Cisco AI Readiness Index*.

En México, **10% de las organizaciones alcanza el nivel Líder en la dimensión de Datos**. El 34% se clasifica como Retador, 41% como Seguidor y 14% como Rezagado.¹ La distribución coloca a más de la mitad del mercado fuera de los dos niveles superiores de preparación y anticipa un desafío que aparecerá repetidamente en este capítulo: disponer de información no es lo mismo que disponer de datos listos para IA.

El presente estudio identifica tres atributos básicos para que los datos puedan sostener iniciativas de IA para aplicaciones en tiempo real y para operar la IA de manera responsable: **calidad, diversidad y accesibilidad**.

Solo 10% alcanza el nivel Líder en Datos



El 55% de las organizaciones mexicanas se concentra entre Seguidores y Rezagados en esta dimensión, reflejo de una preparación todavía desigual en los datos.

La diferencia entre almacenar información y prepararla para IA resulta especialmente crítica.

Durante años, muchas organizaciones concentraron sus esfuerzos en digitalizar procesos, acumular información y consolidarla en repositorios corporativos. Lo que está haciendo la IA es elevar el estándar, porque los modelos necesitan acceder a datos consistentes, suficientemente actualizados y conectados con los sistemas donde ocurre la operación.



La preparación del dato exige una gestión continua de su calidad, disponibilidad y confiabilidad. No basta con saber dónde reside la información; también es necesario asegurar que pueda localizarse, mantenerse actualizada, integrarse con las aplicaciones que la requieren y contar con mecanismos para conocer su origen, detectar errores y evaluar posibles sesgos.

Los resultados en México muestran importantes avances en el primer tramo de este recorrido, particularmente entre los Líderes. Al mismo tiempo, revelan que incluso las organizaciones más preparadas enfrentan dificultades para mantener la información permanentemente lista para uso analítico.

Centralizar es el principio, no la meta

El 57% de los Líderes reporta una centralización total de su información, frente a 38% del total de organizaciones mexicanas. La misma proporción de Líderes, 57%, señala contar con acceso eficiente a los datos; en el mercado general esa capacidad alcanza solo 17%.

La centralización facilita que distintos equipos localicen y compartan información, mientras que el acceso eficiente determina qué tan fácilmente puede utilizarse en una iniciativa.

Sin embargo, aparece de inmediato una limitación: **solo 29% de los Líderes afirma tener datos siempre listos y limpios, frente al 13% del total del mercado.**³

La centralización representa solo una parte del reto. Entre los Líderes, 57% reporta contar con datos centralizados y accesibles, mientras que 29% afirma disponer siempre de información limpia y lista para su uso. **Preparar datos para IA exige, además de acceso, mecanismos permanentes de calidad y mantenimiento.**

La principal brecha aparece entre tener datos y tenerlos listos

La diferencia entre centralización y preparación ayuda a explicar por qué los proyectos de IA pueden encontrar fricción incluso en organizaciones que llevan invirtiendo años en plataformas de información.

Un repositorio centralizado permite reducir dispersión, pero para que la IA pueda operar sobre ese activo se requiere una capa adicional de disciplina, que demanda limpieza, actualización, formatos consistentes, reglas de acceso y procedimientos para corregir errores.

Los resultados del *Cisco AI Readiness Index México* muestran claramente esta distancia. Entre los Líderes, **57% cuenta con centralización total y 57% con acceso eficiente, pero únicamente 29% declara que sus datos están siempre listos y limpios**. En el total del mercado, los porcentajes son 38%, 17% y 13%, respectivamente.

Centralizar no garantiza que los datos estén listos para IA



Entre los Líderes, centralización y acceso eficiente alcanzan 57%, mientras que la disponibilidad permanente de datos limpios se reduce a 29%. En el mercado general, solo 13% reporta datos siempre listos y limpios.

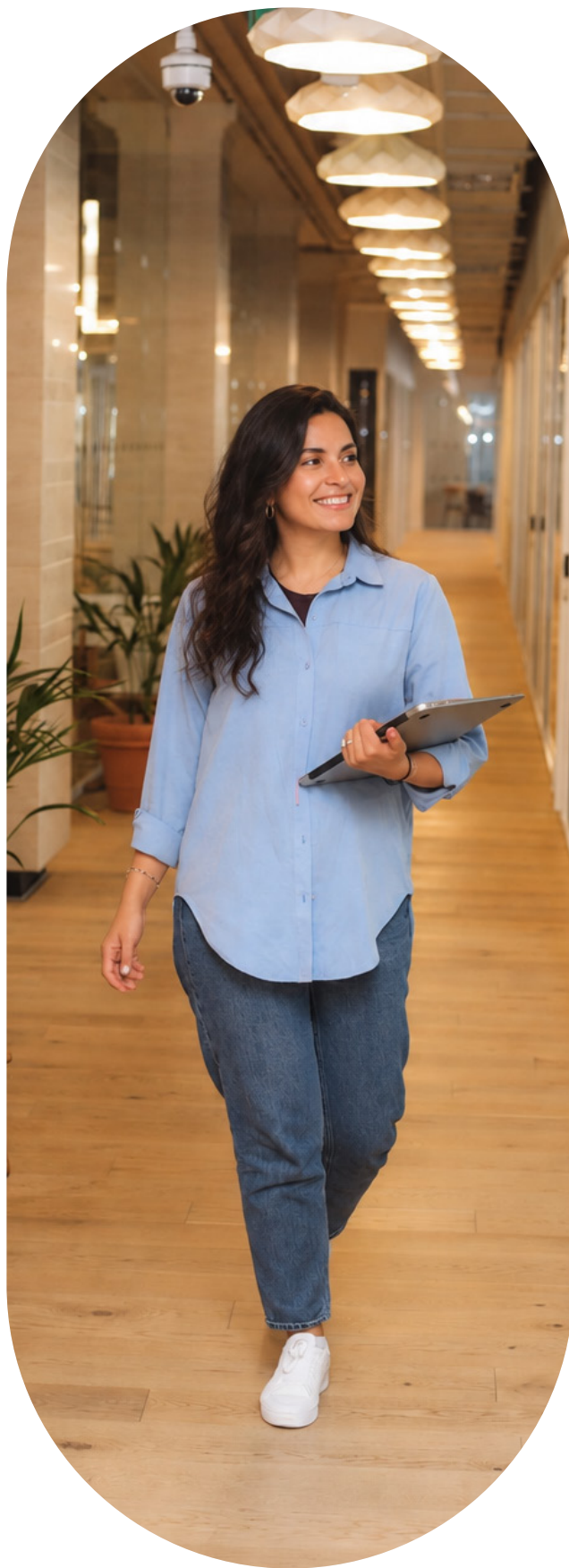
La limpieza es, de hecho, uno de los indicadores donde la distancia entre Líderes y mercado resulta menos pronunciada. El hallazgo muestra además un problema transversal. Aun las organizaciones con mejores capacidades encuentran difícil mantener la información continuamente preparada.

La preparación de datos no termina cuando una iniciativa entra en producción. Clientes, productos, transacciones y procesos cambian continuamente, y con ellos también la información que utilizan los modelos. Mantener su calidad exige mecanismos permanentes de actualización, validación y corrección.

Esta dinámica debe incorporarse desde el caso de negocio. Una iniciativa puede funcionar con datos adecuados durante una prueba y deteriorarse después si la calidad depende de revisiones manuales o esporádicas. La confiabilidad de la IA exige, por tanto, una capacidad operativa que acompañe al sistema durante todo su ciclo de vida.

La brecha en México apunta hacia la prioridad de **pasar de proyectos de limpieza de datos a mecanismos permanentes de calidad.**

Este cambio exige responsables, procesos y herramientas capaces de detectar inconsistencias, actualizar información y hacer visible su condición antes de que llegue a una aplicación o modelo.



La integración con los sistemas de negocio multiplica el valor del dato

La integración automática marca una diferencia importante en la preparación de datos. **El 86% de los Líderes conecta de forma automática fuentes como ERP o CRM, frente a 19% del total de las organizaciones estudiadas.** Esto reduce trabajo manual, evita integraciones ad hoc y facilita reutilizar la información en distintos casos de uso.

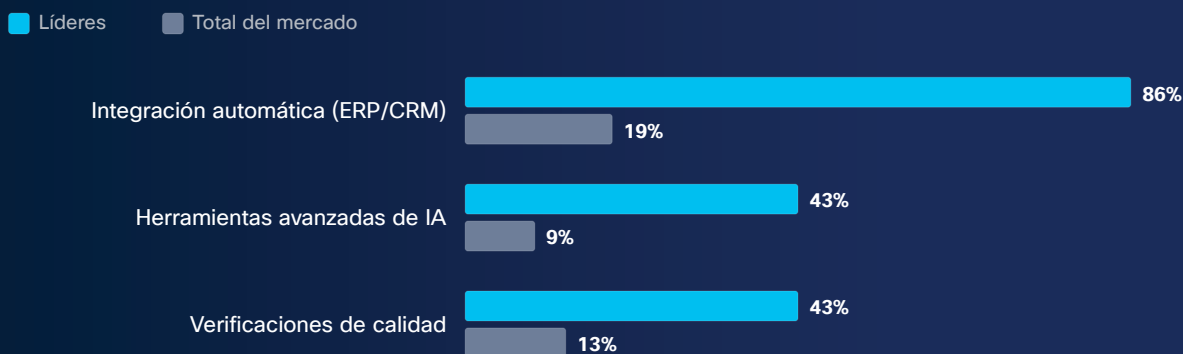
Cuando los datos provenientes de aplicaciones de negocio pueden incorporarse de manera sistemática, los equipos ganan velocidad y reducen la dependencia de procesos ad hoc. Esa capacidad también favorece la actualización, una condición cada vez más relevante conforme los casos de uso requieren información cercana al tiempo real.

Entre los Líderes, la integración automática destaca como una de las capacidades de datos más desarrolladas, con 86%. El resultado sugiere que

estas organizaciones han avanzado primero en construir una base de integración capaz de conectar información entre sistemas, antes que en otras capacidades analíticas más sofisticadas.

Por ejemplo, solo **43% de los Líderes cuenta con herramientas optimizadas para tareas avanzadas de IA**, frente a 9% del total. Y únicamente **43% realiza verificaciones rigurosas de calidad de datos**, comparado con 13% del mercado general.

La integración está más avanzada que la sofisticación del dato



86% de los Líderes integra automáticamente fuentes como ERP y CRM, pero solo 43% cuenta con herramientas avanzadas de IA y 43% realiza verificaciones rigurosas de calidad. En el mercado general, las tres capacidades permanecen por debajo de 20%.



La combinación sugiere una secuencia de madurez. Primero, las organizaciones conectan sus fuentes y reducen la fragmentación. Después necesitan fortalecer las herramientas y controles que les permitan operar esa información con mayor nivel de confianza.

Este patrón ofrece la advertencia de que integrar sistemas puede acelerar enormemente el acceso, pero también permite que un error se propague con la misma rapidez.

La automatización del flujo debe, por ello, avanzar acompañada de controles rigurosos de calidad.

La integración amplía el valor de los datos, pero también el impacto potencial de sus errores. Cuanto más conectada está la arquitectura, mayor es la necesidad de asegurar calidad, consistencia y trazabilidad en la información que alimenta aplicaciones, modelos y decisiones.

De *pipelines* de información a capacidades reutilizables

La madurez de datos también se refleja en la capacidad para reutilizar integraciones entre sistemas. Evitar que cada nuevo caso de uso tenga que reconstruir su acceso a ERP, CRM u otras fuentes reduce complejidad y acelera la ejecución, al tiempo que facilita aplicar reglas comunes de seguridad, calidad, acceso y trazabilidad.

La preparación empieza así a volverse sistémica. El trabajo realizado para un proyecto reduce el esfuerzo del siguiente.

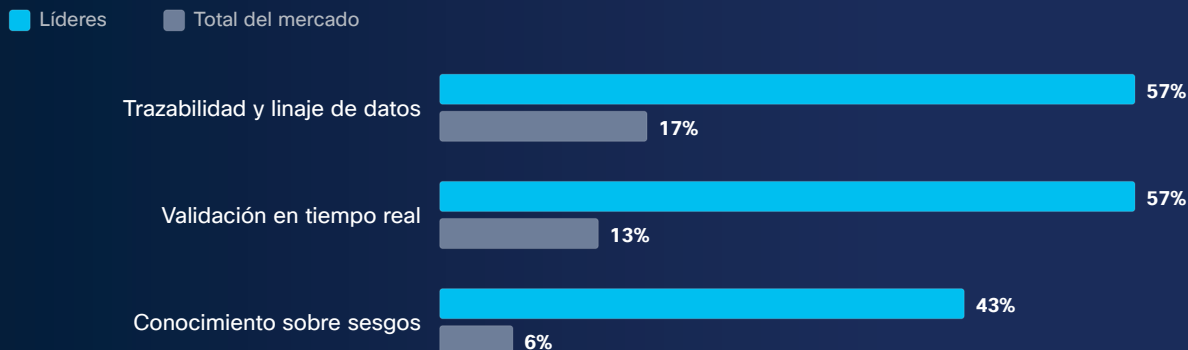
La confianza depende de saber de dónde viene el dato y qué ocurre con él

La integración de datos exige mayor trazabilidad. Cuando la información circula entre sistemas, la organización necesita conocer su origen, seguir sus transformaciones y controlar cómo se utiliza.

Este estudio evalúa tres capacidades en esta etapa: **trazabilidad del origen y linaje de los datos, validación y correcciones en tiempo real, y conocimiento sobre sesgos.**

En las tres, los Líderes muestran una ventaja importante sobre el mercado general.

La confianza exige trazabilidad, corrección y conocimiento de sesgos



57% de los Líderes cuenta con trazabilidad total y validación en tiempo real. El conocimiento estructurado sobre sesgos desciende a 43%. En el mercado general, estas capacidades alcanzan 17%, 13% y 6%, respectivamente.

57% de los Líderes cuenta con trazabilidad total del origen y linaje de sus datos, frente a 17% del total de organizaciones. La misma proporción, 57%, dispone de validación y correcciones en tiempo real; esta capacidad alcanza apenas 13% en el conjunto del mercado.

La trazabilidad permite responder una pregunta sencilla pero fundamental: **¿de dónde proviene la información que está influyendo en este resultado?**

La trazabilidad se vuelve especialmente relevante cuando la IA participa en decisiones sensibles. Conocer el origen de los datos, sus transformaciones y las fuentes utilizadas permite investigar errores y evaluar con mayor precisión la confiabilidad de los resultados.

La validación en tiempo real añade una capa adicional de control, al permitir detectar y corregir inconsistencias antes de que se propaguen a otras aplicaciones o procesos.

Los resultados muestran, sin embargo, que ambas capacidades distan de estar generalizadas incluso entre los Líderes: **43% del grupo más avanzado todavía no alcanza trazabilidad total ni validación y corrección en tiempo real.**

Ser Líder no implica haber completado el proceso de preparación. Las organizaciones más avanzadas todavía enfrentan el reto de fortalecer capacidades que les permitan operar IA de manera confiable sobre datos dinámicos.

El sesgo emerge como la frontera menos desarrollada

El indicador más bajo de este bloque entre los Líderes es el conocimiento estructurado sobre sesgos de datos.

Entre los Líderes, 43% reporta contar con esta capacidad, frente a 6% del total del mercado.⁵ La brecha es significativa, pero el dato también muestra que incluso las organizaciones más avanzadas siguen fortaleciendo su capacidad para identificar sesgos en los datos.

Este aspecto cobra especial relevancia cuando la IA influye en decisiones sensibles. La calidad técnica no garantiza por sí sola que la información represente adecuadamente la realidad sobre la que se aplicará, por lo que detectar sesgos y vacíos de representación debe formar parte de la preparación del dato.

En México, esta capacidad permanece claramente en desarrollo.



El valor del dato depende de su confiabilidad

Entre los Líderes, la preparación de datos destaca especialmente en acceso e integración. **El 57% reporta datos totalmente centralizados, otro 57% facilita un acceso eficiente y 86% integra de forma automática fuentes de negocio como ERP y CRM.**

La preparación pierde profundidad conforme aumenta la exigencia sobre calidad y confianza.

Solo **29% de los Líderes mantiene datos siempre listos y limpios**; 43% realiza verificaciones rigurosas de calidad; 57% cuenta con validación y correcciones en tiempo real; y 43% dispone de una estructura de conocimiento sobre sesgos.

La centralización representa solo una parte de la preparación. **El reto más amplio está en asegurar que los datos puedan utilizarse de forma continua, con niveles adecuados de calidad, trazabilidad y confiabilidad.**

La calidad de los datos influye en toda la cadena de valor de la IA. Problemas de acceso retrasan los proyectos, inconsistencias en la información afectan los resultados, la falta de trazabilidad complica su explicación y corrección, y los sesgos no detectados pueden reproducirse a mayor escala.

El dato preparado para IA reúne, entonces, varias propiedades simultáneas:

- **Accesibilidad:** para que los sistemas autorizados puedan utilizarlo sin fricción innecesaria
- **Calidad:** para reducir errores e inconsistencias
- **Actualización:** para reflejar de manera oportuna el estado de la operación
- **Integración:** para alimentar aplicaciones y modelos de manera automatizada
- **Trazabilidad:** para conocer su origen y transformaciones
- **Control de sesgos:** para comprender limitaciones de representación antes de convertirlas en decisiones

La dificultad reside precisamente en mantener estas condiciones de forma permanente.

La calidad debe convertirse en una operación continua

Fortalecer la preparación de datos exige incorporar su calidad y trazabilidad a la operación cotidiana. Responsabilidades claras, controles automatizados y mecanismos para detectar cambios o inconsistencias permiten reducir el tiempo entre la aparición de un problema y su corrección.

La integración automática observada entre los Líderes proporciona una buena base para ello. La siguiente etapa consiste en aplicar la misma lógica de automatización a calidad, validación y gobierno.

De la disponibilidad a la confianza

Los Líderes han avanzado en centralización, acceso e integración, mientras que **calidad, limpieza y gobierno del dato permanecen como áreas de mejora continua.**

Ese hallazgo permite condensar el capítulo en una sola evolución de madurez:

Disponible → Integrado → Confiable

La disponibilidad permite comenzar.

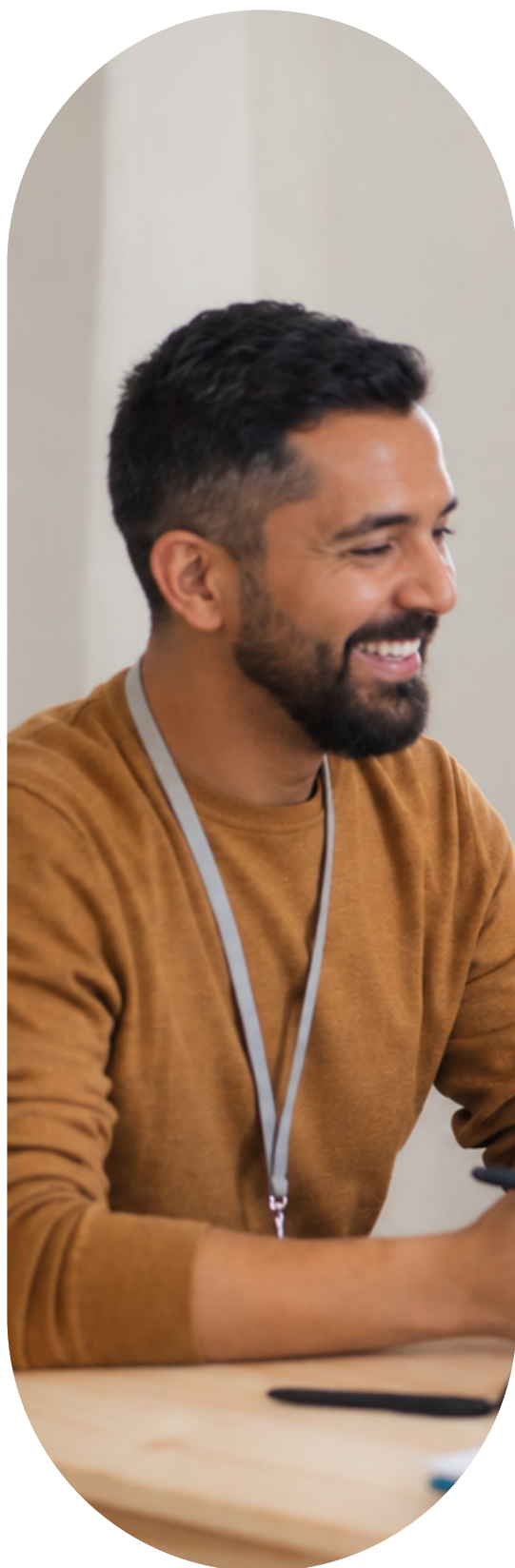
La integración permite escalar.

La confianza permite utilizar la IA en decisiones de mayor impacto.

Para las organizaciones en México, la tercera etapa es todavía más exigente.

Y conduce directamente al siguiente pilar del Índice. Cuando los datos empiezan a alimentar sistemas capaces de recomendar, decidir o actuar, resulta imperativo definir **qué reglas garantizarán que esa capacidad se utilice con transparencia, responsabilidad y control.**

Ese es el terreno de la Gobernanza.





CAPÍTULO 4

Gobernanza

Generar las condiciones
para escalar la IA con
confianza y con

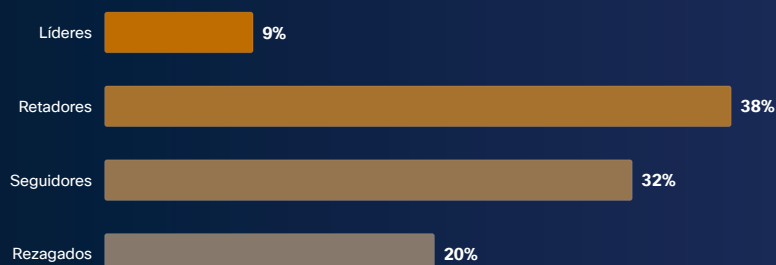


La gobernanza convierte principios en capacidad de operación

La expansión de la IA hacia procesos más sensibles exige una gobernanza más sólida. Esto implica establecer reglas de operación, asignar responsabilidades y contar con mecanismos de supervisión e intervención acordes con el nivel de riesgo de cada sistema.

En el *Cisco AI Readiness Index México*, **9% de las organizaciones alcanza el nivel Líder en esta dimensión**. 38% se clasifica como Retador, 32% como Seguidor y 20% como Rezagado. En conjunto, más de la mitad del mercado mexicano permanece en los dos niveles inferiores de preparación.

Solo 9% alcanza el nivel Líder en Gobernanza



La preparación permanece distribuida principalmente entre Retadores y Seguidores, mientras que una de cada cinco organizaciones se clasifica como Rezagada en esta dimensión.

La gobernanza adquiere especial relevancia porque conecta varias responsabilidades que suelen administrarse por separado, como privacidad, protección de datos, transparencia de los algoritmos, respuesta ante incidentes y definición del grado de autonomía que puede otorgarse a los sistemas de IA.

En este estudio la describimos como el conjunto de **políticas, marcos de trabajo y prácticas que permiten supervisar la gestión de datos, la toma de decisiones algorítmicas y las operaciones generales de IA**, incluida la atención a posibles sesgos y problemas de equidad.

La gobernanza se vuelve efectiva cuando las reglas pueden aplicarse de manera consistente en la operación cotidiana de la IA. Privacidad, transparencia, respuesta ante incidentes y supervisión necesitan traducirse en responsabilidades, criterios y controles concretos.

Su aplicación dependerá del contexto: supervisión de modelos de riesgo en servicios financieros, protección de información académica en universidades, control sobre sistemas utilizados en servicios públicos o definición de límites sobre datos y autonomía en *retail*, manufactura y servicios. En todos los casos, el objetivo es mantener claridad sobre cómo opera la IA, quién responde por sus decisiones y dónde debe conservarse la intervención humana.

En cualquier sector, la madurez de la gobernanza depende de que la organización pueda **explicar cómo utiliza la IA, proteger la información involucrada y mantener control sobre las decisiones y procesos en los que interviene**.

La transparencia, privacidad y anonimización avanzan como capacidades conectadas

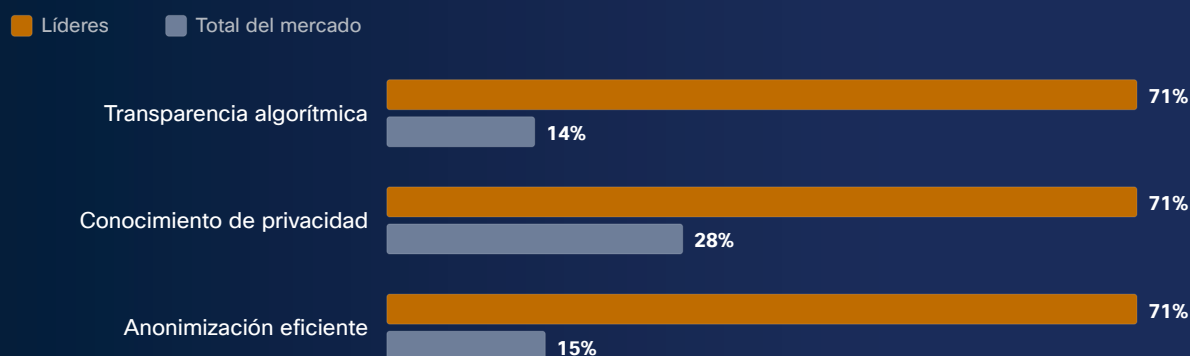
El primer bloque de resultados muestra una diferencia considerable entre las organizaciones Líderes y el conjunto del mercado mexicano.

71% de los Líderes cuenta con transparencia en los procesos de decisión de sus algoritmos de IA. En el total de organizaciones, la proporción es 14%.

La brecha de 57 puntos porcentuales es una de las más amplias de esta dimensión.

Cuando la IA influye en decisiones relevantes, la organización necesita comprender suficientemente cómo se generan sus resultados para poder supervisarlos y justificarlos. El nivel de explicación variará según el contexto, pero la responsabilidad sobre el uso del sistema permanece.

Los Líderes desarrollan transparencia y privacidad como capacidades conectadas



71% de los Líderes reporta transparencia algorítmica, conocimiento pleno de estándares de privacidad y técnicas eficientes de anonimización. En el mercado general, estas capacidades alcanzan 14%, 28% y 15%, respectivamente.

Los Líderes muestran el mismo nivel de preparación en otros dos componentes. **71% declara conocimiento pleno de los estándares de privacidad aplicables y 71% cuenta con técnicas eficientes de anonimización de datos.** En el total del mercado, estas capacidades alcanzan 28% y 15%, respectivamente.

La coincidencia del 71% en los tres indicadores sugiere que **transparencia algorítmica, privacidad y anonimización se desarrollan de manera relacionada en las organizaciones más avanzadas.**

Gobernar el uso de datos en IA implica definir con claridad qué información puede utilizarse, bajo qué condiciones y con qué mecanismos de protección. Esa capacidad se complementa con supervisión sobre la intervención de los algoritmos y, cuando corresponde, con técnicas de anonimización que reduzcan la exposición de la información.

Entre el total de organizaciones mexicanas aparece, sin embargo, una secuencia distinta.

El **conocimiento de estándares de privacidad, con 28%, es la capacidad más desarrollada del bloque.** La transparencia de algoritmos alcanza 14% y las técnicas eficientes de anonimización, 15%.

Esta diferencia puede interpretarse como una posible señal de que el cumplimiento normativo ha impulsado antes el conocimiento de privacidad que otras capacidades específicas de gobernanza de IA.

Los avances en privacidad parecen apoyarse en prácticas y obligaciones que muchas organizaciones ya conocen. El reto está en integrar esos criterios desde el diseño de las soluciones de IA y aplicarlos de manera consistente a lo largo de su operación.

El siguiente paso de madurez consiste en **convertir esas obligaciones en prácticas operativas consistentes que acompañen a los sistemas de IA desde su diseño hasta su uso cotidiano.**



La gobernanza demuestra su madurez cuando la organización necesita actuar

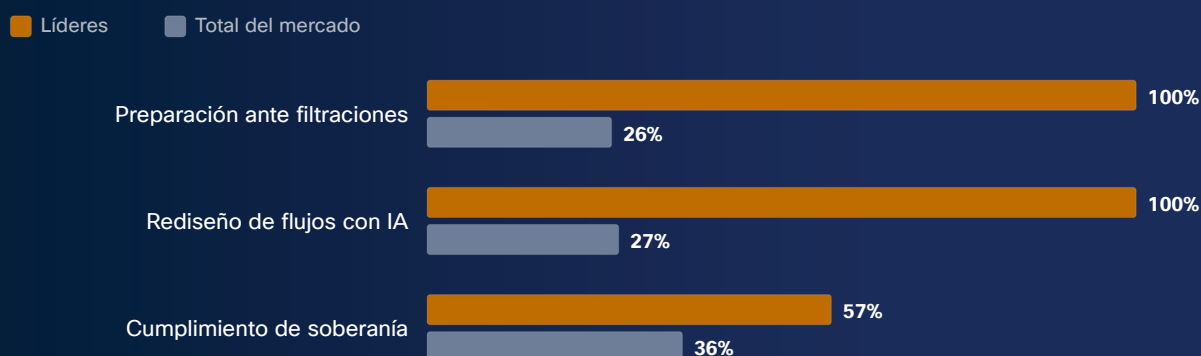
La gobernanza se pone a prueba cuando ocurre un incidente o cuando la IA asume funciones que requieren mayor autonomía y control. Precisamente en estas capacidades, los Líderes mexicanos registran las diferencias más marcadas frente al resto del mercado.

El 100% cuenta con preparación avanzada para responder ante filtraciones o violaciones de datos, frente a 26% del total de las organizaciones.

El resultado muestra una distancia de 74 puntos porcentuales entre ambos grupos.

Responder con eficacia ante un incidente requiere responsabilidades y protocolos definidos antes de que ocurra. En entornos donde la IA está conectada con datos y sistemas corporativos, una filtración puede extenderse rápidamente hacia riesgos de privacidad, continuidad, cumplimiento y reputación. Prepararse para identificar, contener y coordinar la respuesta fortalece la resiliencia de la organización.

Los Líderes convierten la gobernanza en capacidad de respuesta y control



Todos los Líderes reportan preparación ante filtraciones de datos y rediseño de flujos de trabajo para delimitar la autonomía de la IA. En el mercado general, estas capacidades alcanzan 26% y 27%.



Gobernanza también es definir qué puede hacer la IA

100% de los Líderes ha rediseñado flujos de trabajo para definir qué tareas puede realizar la IA de manera autónoma, frente al 27% del total del mercado.⁴ Esta diferencia revela una brecha importante en la capacidad de las organizaciones para gobernar sistemas con mayores niveles de autonomía.

Una gobernanza madura exige establecer con claridad hasta dónde puede actuar la IA, qué responsabilidades corresponden a cada actor y en qué puntos debe mantenerse la supervisión humana. El nivel de autonomía debe responder al riesgo, al impacto y a la naturaleza de cada proceso.

El rediseño de los flujos de trabajo convierte estos principios en una estructura operativa, al definir condiciones de actuación, límites y mecanismos de intervención. **A medida que la IA asume funciones más autónomas, esta capacidad será cada vez más importante para escalar su uso de forma controlada.**

El cumplimiento establece la base, pero la madurez exige capacidades adicionales

Entre todos los indicadores de Gobernanza, el relacionado con soberanía de datos presenta la menor distancia entre Líderes y mercado general.

El 57% de los Líderes reporta cumplimiento de las leyes de soberanía de datos aplicables al almacenamiento de información, frente a 36% del total de organizaciones.

La diferencia de 21 puntos porcentuales es relativamente acotada frente a otras brechas de gobernanza. Una posible explicación es que las prácticas asociadas con almacenamiento y tratamiento de información ya forman parte de obligaciones conocidas por muchas organizaciones.

El Índice no mide aquí el cumplimiento integral del marco legal mexicano. Lo que sí muestran los resultados es que estas capacidades están más extendidas que otras vinculadas directamente con la transparencia, autonomía y supervisión de sistemas de IA.

El conocimiento de estándares de privacidad alcanza 28% y el cumplimiento del indicador de soberanía de datos 36%. En contraste, la transparencia de algoritmos se sitúa en 14%, la anonimización en 15% y el rediseño de flujos de trabajo con IA en 27%.

La gobernanza en México parece encontrarse en una transición, desde una lógica principalmente orientada al cumplimiento hacia otra que incorpora supervisión continua, transparencia y control operativo.

De la política al diseño

Esta evolución cambia el momento en que la gobernanza debe intervenir.

Integrar privacidad, seguridad y evaluación de riesgos desde las primeras etapas del proyecto reduce retrabajos y facilita que las decisiones sobre datos, controles, supervisión y trazabilidad queden incorporadas a la arquitectura desde el inicio.

La diferencia es clara para proyectos que esperan escalar.

El crecimiento de la IA exige controles capaces de operar con mayor escala y consistencia. A medida que aumentan los usuarios, los datos y las decisiones automatizadas, la gobernanza necesita reducir su dependencia de procesos manuales y apoyarse en mecanismos más sistemáticos.

Los resultados de los Líderes apuntan a una gestión más integrada de transparencia, protección de datos, respuesta ante incidentes y autonomía de los sistemas.

La confianza se construye antes de que aparezca el problema

Gobernar IA también implica crear condiciones para que clientes, colaboradores, ciudadanos y responsables internos puedan confiar en su uso.

Esa confianza se vuelve más robusta cuando la organización puede demostrar cómo protege la información, explicar con suficiente claridad cómo intervienen sus sistemas y responder cuando ocurre una desviación.

La expansión de la IA hacia procesos más autónomos exige reforzar las capacidades de supervisión y control. Para la alta dirección, escalar con confianza dependerá de mantener claridad sobre los riesgos, las responsabilidades y los límites de actuación de los sistemas.

En términos de preparación, **innovar y controlar son dos capacidades que necesitan desarrollarse conjuntamente.**



La gobernanza madura hace posible una IA más autónoma sin perder responsabilidad

Los resultados del estudio mexicano permiten identificar una diferencia cualitativa entre los Líderes y el resto del mercado.

En buena parte de las organizaciones, las capacidades más desarrolladas siguen vinculadas con privacidad y cumplimiento. Entre los Líderes, la gobernanza se extiende además hacia **transparencia algorítmica, anonimización, respuesta ante incidentes y rediseño de procesos para establecer límites a la autonomía de la IA.**

La evolución puede representarse como tres niveles complementarios:

Cumplir → Supervisar → Controlar

- **Cumplir** establece las obligaciones y políticas que deben respetarse
- **Supervisar** permite comprender el comportamiento de los sistemas y detectar desviaciones
- **Controlar** determina qué puede hacer la IA, cuándo debe intervenir una persona y cómo responder ante un incidente

Las tres capas son necesarias para escalar de manera responsable.

71% de los Líderes dispone de las capacidades evaluadas en transparencia, privacidad y anonimización; dicho de otro modo, **casi tres de cada diez todavía no reporta el nivel máximo en estos indicadores.**³ El cumplimiento del indicador de soberanía de datos desciende incluso a 57%.

La categoría Líder representa, por lo tanto, una posición relativa de mayor preparación dentro del mercado mexicano, no un estado en el que todos los componentes de gobernanza estén resueltos.

Cinco decisiones para llevar la gobernanza a la operación

Los hallazgos del capítulo permiten organizar una agenda ejecutiva en cinco decisiones:

1. **Definir responsabilidades sobre el uso de IA:** cada iniciativa necesita claridad sobre quién aprueba, supervisa y responde por sus decisiones y resultados
2. **Integrar privacidad y protección de datos desde el diseño:** las reglas de uso, acceso y anonimización deben acompañar el desarrollo del caso de uso
3. **Establecer el nivel de autonomía permitido:** los flujos de trabajo deben precisar qué puede ejecutar la IA y cuándo es necesaria la intervención humana
4. **Prepararse para incidentes antes de escalar:** los protocolos de respuesta requieren responsables, procedimientos y capacidad para actuar con rapidez
5. **Construir trazabilidad y transparencia suficientes para el riesgo del caso de uso:** las organizaciones necesitan poder comprender y supervisar los sistemas que incorporan a procesos de mayor impacto

La gobernanza integra capacidades desarrolladas en los demás pilares: dirección estratégica, infraestructura preparada y datos confiables. Sobre esa base, establece los criterios de uso, supervisión y control que permiten operar la IA con mayor consistencia.

La solidez de las capacidades técnicas y de gobernanza depende también del talento disponible para ponerlas en práctica y mantenerlas vigentes. En el caso de México, esta dimensión representa uno de los mayores desafíos de preparación para IA.



CAPÍTULO 5

Talento

Construir las capacidades humanas que convierten la IA en ejecución



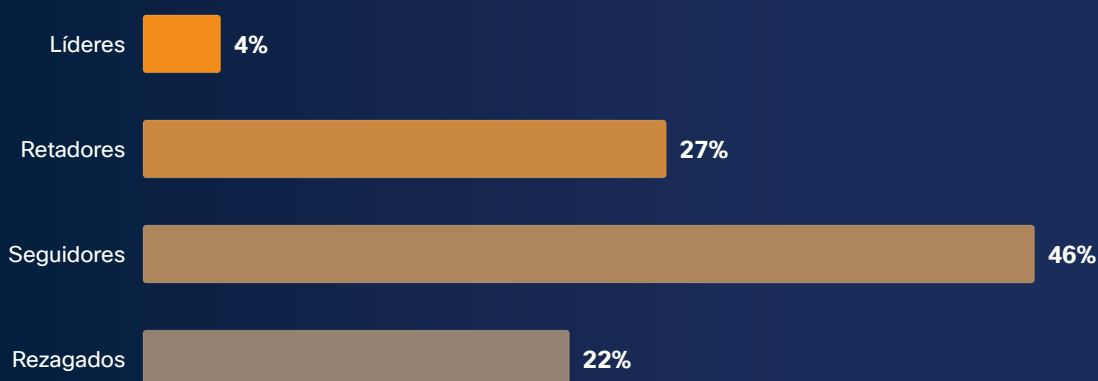
El talento es la brecha más profunda de preparación en México

La capacidad de una organización para aprovechar la IA depende, en última instancia, de las personas que pueden diseñarla, implementarla, supervisarla e incorporarla a los procesos cotidianos. Estrategia, infraestructura, datos y gobernanza crean las condiciones para avanzar; sin embargo, el talento determina la velocidad y la calidad con la que esas condiciones se convierten en ejecución.

En México, esta dimensión presenta el diagnóstico más exigente de todo el Índice. El presente estudio identifica **la escasez de talento competente para aprovechar la IA como la principal brecha de madurez del mercado mexicano**.¹ La distribución por niveles confirma la magnitud del desafío, ya que apenas **4% de las organizaciones alcanza la categoría de Líder en Talento**, 27% se clasifica como Retador, 46% como Seguidor y 22% como Rezagado.

Esto significa que **68% del mercado se concentra en los dos niveles inferiores de preparación** en esta dimensión. Es la proporción más alta entre los seis pilares evaluados.

Solo 4% alcanza el nivel Líder en Talento



Talento presenta la mayor concentración en los niveles inferiores de preparación: 46% de las organizaciones se clasifica como Seguidor y 22% como Rezagado.

El reto abarca dos capacidades distintas. La primera consiste en disponer de suficientes personas con los conocimientos necesarios para desarrollar y operar iniciativas de IA. La segunda exige que esas personas puedan utilizar efectivamente la tecnología dentro del contexto específico de la organización.

Las organizaciones requieren experiencia suficiente para diseñar estrategias y modelos, operar soluciones de IA de manera eficaz y responsable, desarrollar las habilidades de su personal y procurar un acceso equitativo a estas tecnologías.



Esta combinación amplía considerablemente la agenda de talento. La preparación incluye especialistas técnicos, pero también depende de profesionales capaces de trabajar con datos, comprender procesos, identificar aplicaciones útiles, evaluar resultados y adaptar su forma de trabajar.

La IA, por lo tanto, aumenta el valor de los perfiles que pueden conectar distintos dominios de conocimiento.

La disponibilidad de talento especializado sigue siendo limitada

El contraste entre los Líderes y el mercado general es considerable.

57% de las organizaciones Líderes considera contar con el talento interno necesario para desplegar IA, frente a apenas 11% del total de organizaciones.

La brecha es significativa, pero también muestra que la disponibilidad de capacidades especializadas sigue siendo un reto incluso entre las organizaciones mejor preparadas.

Cuando el conocimiento permanece concentrado en pocos equipos, escalar se vuelve más difícil; aumenta la dependencia de perfiles especializados y se limita la transferencia de capacidades hacia las áreas operativas. Fortalecer el talento implica, por lo tanto, extender ese conocimiento más allá de los equipos técnicos y construir una base más amplia de capacidades dentro de la organización.

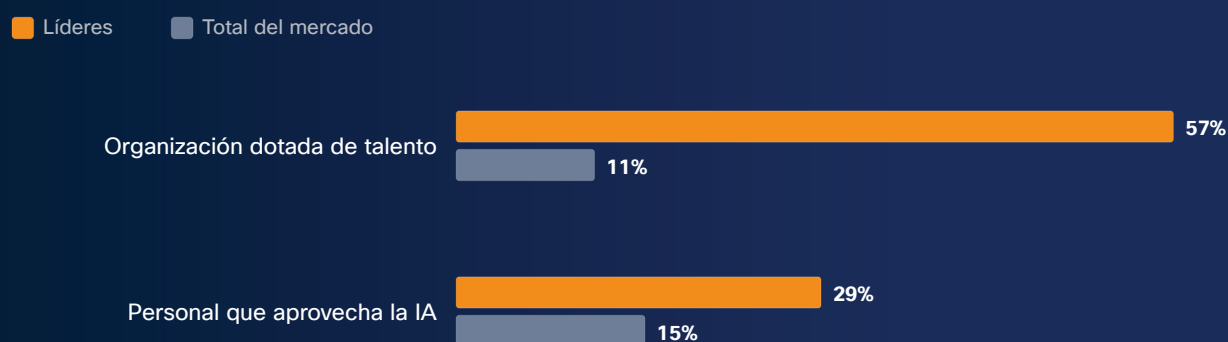
Tener especialistas es solo una parte de la ecuación

El reto de talento abarca tanto la disponibilidad de perfiles especializados como la preparación del resto de la fuerza laboral para utilizar la IA con eficacia.

En este indicador, incluso las organizaciones Líderes muestran un nivel moderado: **solo 29% considera que su personal aprovecha al máximo las capacidades de IA**. En el total del mercado, la cifra es 15%.

Es el indicador más bajo de toda la dimensión entre los Líderes.

La brecha abarca disponibilidad y aprovechamiento del talento



57% de los Líderes considera contar con talento interno para desplegar IA, frente a 11% del mercado general. Sin embargo, solo 29% de los Líderes señala que su personal aprovecha plenamente estas capacidades.

La comparación entre ambos resultados resulta especialmente reveladora. Mientras 57% de los Líderes considera disponer del talento interno necesario para desplegar IA, solo 29% señala que su personal está aprovechando plenamente estas tecnologías.

La distancia sugiere que **contar con especialistas y lograr una adopción competente en la organización representan etapas diferentes de madurez**.

La primera capacidad permite crear y operar soluciones; la segunda amplía su adopción e impacto.

Para una organización financiera, por ejemplo, el valor de un equipo especializado aumenta cuando áreas de riesgo, operaciones o atención pueden incorporar adecuadamente las capacidades desarrolladas. En manufactura, los modelos adquieren impacto cuando los equipos responsables de producción y mantenimiento pueden integrarlos a sus decisiones. En una universidad o entidad pública, la adopción requiere que las herramientas encuentren un lugar útil dentro de procesos académicos, administrativos o de atención.

Desarrollar talento para IA exige capacidades distintas según la función que cada persona desempeña. La especialización técnica sigue siendo necesaria, pero debe complementarse con criterio para tomar decisiones y con habilidades prácticas que permitan integrar la IA al trabajo cotidiano.

La organización avanza en madurez cuando estas capacidades se distribuyen más ampliamente y dejan de depender de un núcleo reducido de especialistas.

La ventaja competitiva radica en conectar especialización y adopción

De esta manera perfilamos el desafío con claridad:

- **57% de los Líderes dispone de talento interno para IA; 11% del mercado general alcanza ese nivel**
- 29% de los Líderes considera que su personal aprovecha plenamente la IA; en el total, la proporción es 15%

La brecha de talento combina escasez de perfiles especializados con una adopción todavía limitada dentro de las organizaciones. **Cerrar esa distancia exige una estrategia que articule contratación, desarrollo interno y preparación de la fuerza laboral** para incorporar la IA a sus funciones.

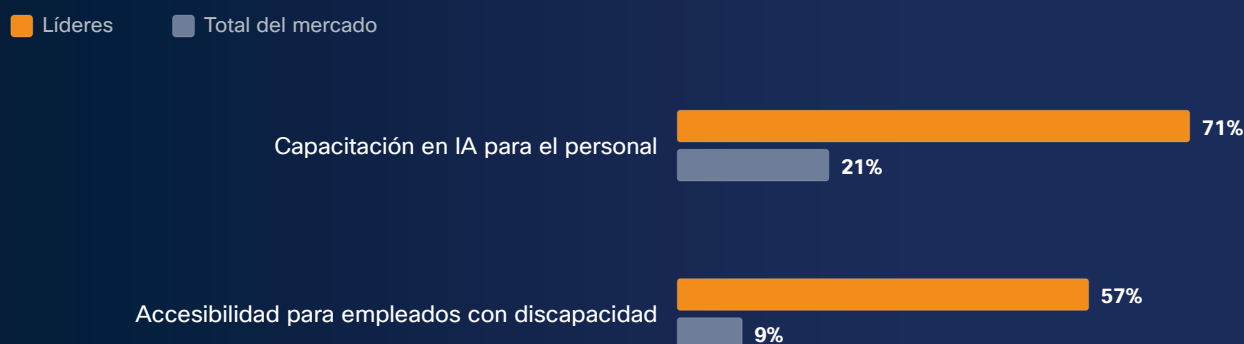


La formación interna se convierte en una estrategia de escala

La escasez de perfiles especializados hace más relevante el desarrollo de capacidades internas. **En México, 71% de los Líderes cuenta con programas integrales de capacitación en IA, frente a 21% del total de organizaciones.**

Esta diferencia muestra que la preparación de talento no depende únicamente de contratar especialistas. A medida que la IA se extiende hacia más procesos y funciones, las organizaciones necesitan desarrollar también a las personas que ya conocen el negocio y pueden incorporar estas herramientas a su trabajo.

Los Líderes desarrollan talento desde dentro



71% de los Líderes cuenta con programas integrales de capacitación en IA, frente a 21% del total. Además, 57% incorpora accesibilidad para empleados con discapacidad dentro de su estrategia, comparado con 9% del mercado general.

La capacitación crea una vía para extender el conocimiento sin depender exclusivamente de nuevas contrataciones.

La capacidad para aplicar IA aumenta cuando el conocimiento técnico se combina con experiencia profunda de los procesos. Esa interacción permite identificar oportunidades relevantes, anticipar restricciones y diseñar soluciones más cercanas a las necesidades reales de la organización.



Desarrollar talento implica, por tanto, reducir la distancia entre especialistas y áreas de negocio, fortaleciendo la comprensión mutua necesaria para convertir la tecnología en mejoras operativas.

El resultado es una fuerza laboral capaz de **formular mejores problemas, evaluar las respuestas de la tecnología y reconocer dónde puede producir impacto.**

La accesibilidad también forma parte de la madurez

La accesibilidad también forma parte de la preparación de talento. **57% de los Líderes ha considerado la accesibilidad de las tecnologías de IA para empleados con discapacidad dentro de su estrategia de talento, frente a apenas 9% del total del mercado.³** Reducir estas barreras es clave para que la inversión en tecnología y capacitación se traduzca en una adopción más amplia dentro de la organización.

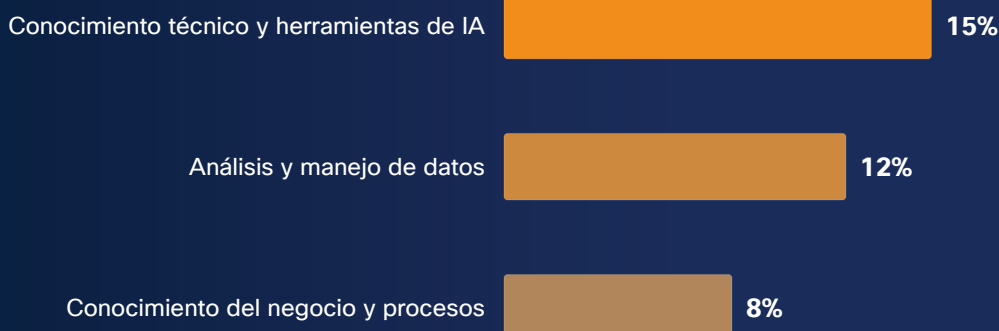
La brecha muestra que esta capacidad está mucho más desarrollada entre las organizaciones mejor preparadas, aunque todavía existe margen para ampliar su incorporación.

El perfil que demanda la IA combina tecnología, datos y conocimiento del negocio

Para comprender con mayor profundidad qué capacidades considera prioritarias el mercado, el presente estudio solicitó a los participantes mencionar de forma abierta **las tres competencias o conocimientos más importantes para el talento que trabaja en proyectos de IA**. El análisis reunió **508 menciones**.

La IA demanda una combinación de capacidades técnicas y de negocio

Top competencias · % de 508 menciones (respuestas abiertas)



El conocimiento técnico encabeza las menciones (15%), seguido por análisis y manejo de datos (12%) y conocimiento del negocio y los procesos (8%). En conjunto, los resultados muestran que el talento para IA requiere combinar especialización tecnológica con capacidad para aplicarla al contexto de la organización.

El resultado muestra una composición más amplia que la especialización tecnológica.

La categoría más frecuente fue **conocimiento técnico, programación y herramientas de IA**, con 75 menciones, equivalentes a 15% del total. Le siguieron el **análisis y manejo de datos o ciencia de datos**, con 62 menciones, equivalentes a 12% del total. En tercer lugar aparece **conocimiento del negocio y de sus procesos**, con 40 menciones, equivalentes a 8%.⁵

Agrupamos los primeros resultados en tres bloques complementarios: **habilidades técnicas, ciencia de datos y conocimiento de los procesos del negocio**.⁴ Esta combinación refleja la naturaleza interdisciplinaria de la ejecución.

Las capacidades más valiosas aparecen cuando convergen conocimiento técnico, manejo de datos y entendimiento del negocio. Juntas permiten construir soluciones viables, comprender la información que las alimenta y orientar la IA hacia problemas con impacto real para la organización.

La ausencia de cualquiera de estas perspectivas debilita el conjunto.

Las iniciativas más sólidas combinan profundidad técnica, conocimiento del negocio y datos preparados. Cuando alguno de estos elementos falta, aumenta el riesgo de desarrollar soluciones con poco impacto, difíciles de implementar o costosas de corregir una vez comprometidos recursos y expectativas.

Por ello, una de las decisiones más importantes para las organizaciones consiste en **formar equipos donde estas capacidades puedan colaborar**, en lugar de buscar que cada persona concentre toda la especialización.



Las habilidades analíticas y de adaptación completan el perfil

Las respuestas abiertas también muestran que las organizaciones valoran capacidades que van más allá de la programación y la ciencia de datos.

Entre las diez competencias más mencionadas aparecen **pensamiento crítico y analítico (6%)**, curiosidad y aprendizaje continuo (5%), proactividad, actitud y compromiso (4%), creatividad e innovación (4%), *prompt engineering* o interacción con IA (3%), adaptabilidad al cambio (3%) y comunicación, incluyendo redacción, claridad de instrucciones y empatía (3%).

El conjunto dibuja un perfil que necesita aprender y adaptarse conforme cambia la tecnología.

La adopción de IA también exige capacidades de análisis, comunicación y aprendizaje continuo. A medida que las herramientas cambian y los sistemas generan resultados que requieren interpretación, estas habilidades ayudan a conectar mejor el conocimiento técnico con las decisiones y procesos de la organización.

Los programas de desarrollo de talento necesitan ir más allá de la formación técnica e incorporar capacidades de análisis, comunicación y aprendizaje continuo.

La ventaja está en construir capacidad organizacional y no perfiles aislados

La brecha de talento en México comprende tanto la disponibilidad de perfiles especializados como la capacidad de la fuerza laboral para utilizar la IA. En el mercado general, **solo 11% considera contar con el talento interno necesario para su despliegue y 15% señala que su personal aprovecha plenamente estas tecnologías.**

Entre los Líderes, las cifras aumentan a 57% y 29%, respectivamente. La diferencia es amplia, pero confirma que el talento sigue siendo un área de desarrollo incluso entre las organizaciones más preparadas.

La respuesta más clara está en la capacitación: **71% de los Líderes cuenta con programas internos integrales, frente a 21% del mercado.**

La madurez implica extender el conocimiento especializado hacia las áreas operativas y convertir el aprendizaje continuo en una capacidad permanente. Puede entenderse como una progresión:

Especializar → Distribuir → Actualizar

- **Especializar** para diseñar y operar soluciones
- **Distribuir** para llevar capacidades hacia las áreas que conocen los procesos y pueden convertirlas en resultados
- **Actualizar** para mantener vigente el conocimiento conforme evolucionan modelos, herramientas y formas de trabajo

La capacitación interna articula las tres.



El talento para IA es necesariamente multidisciplinario

Las 508 menciones analizadas muestran que los perfiles más valorados combinan conocimiento técnico, manejo de datos y comprensión del negocio, junto con pensamiento crítico, aprendizaje continuo, creatividad, adaptabilidad y comunicación.^{4 5}

La estrategia de talento puede construirse alrededor de equipos complementarios. Algunos perfiles requieren profundidad técnica; otros, capacidad para aplicar IA a procesos concretos o evaluar riesgos, prioridades e inversiones. La madurez aumenta cuando ese conocimiento deja de concentrarse y circula entre áreas mediante criterios y un lenguaje compartidos.

Tres capacidades que deben encontrarse en los equipos de IA

Tecnología

programación y herramientas de IA.

Datos

análisis, manejo y ciencia de datos.

Negocio y procesos

conocimiento del contexto donde la IA debe generar valor.

Los tres bloques con mayor número de menciones muestran que la preparación depende de equipos capaces de conectar especialización técnica con datos y conocimiento operativo.

Cinco decisiones para cerrar la brecha de talento

El diagnóstico para México permite traducir los hallazgos en una agenda ejecutiva:

- 1. Mapear las capacidades críticas:** identificar qué conocimientos requiere cada caso de uso y dónde existen brechas
- 2. Combinar contratación con desarrollo interno:** la especialización importa, pero escalar exige también formar a quienes ya conocen los procesos y el contexto
- 3. Diseñar rutas de aprendizaje diferenciadas:** desarrolladores, equipos de datos, responsables de negocio, líderes y usuarios requieren distintos niveles de profundidad
- 4. Formar equipos multidisciplinarios:** tecnología, datos y conocimiento del negocio deben converger alrededor de los casos prioritarios
- 5. Incorporar accesibilidad y aprendizaje continuo:** las capacidades deben poder distribuirse y mantenerse actualizadas

México enfrenta aquí la brecha más profunda del Índice, pero también una que puede trabajarse de forma acumulativa. Cada persona formada amplía la capacidad disponible para el siguiente proyecto.

La infraestructura, los datos y las políticas crean condiciones de preparación; el valor emerge cuando las personas saben utilizarlas para resolver problemas y mejorar procesos.

Y aun el mejor talento necesita un entorno que permita experimentar, aprender y adoptar nuevas formas de trabajo. Ese entorno es Cultura, el sexto pilar del *Cisco AI Readiness Index México*.

Cultura

Transformar el respaldo
directivo en capacidad
de cambio

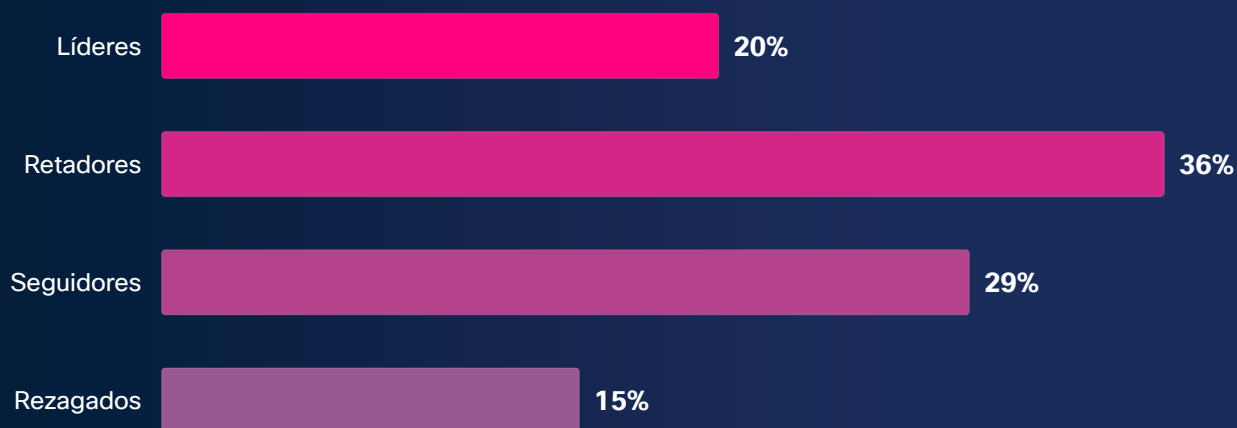


Cultura: el pilar con mayor avance, aunque la adopción pierde fuerza fuera de la alta dirección

La cultura ocupa una posición singular en el *Cisco AI Readiness Index México*. Es la dimensión con la **mayor proporción de organizaciones Líderes: 20%**, por encima de los otros cinco pilares evaluados. Además, 36% se clasifica como Retador, 29% como Seguidor y 15% como Rezagado.

La distribución ofrece una señal favorable. En términos relativos, las organizaciones mexicanas muestran mayor preparación cultural que en Estrategia, Infraestructura, Datos, Gobernanza o Talento. No obstante, los indicadores que componen esta dimensión muestran una realidad más compleja. El impulso existe en la alta dirección, pero su difusión hacia mandos medios y empleados sigue siendo considerablemente menor.

Cultura concentra la mayor proporción de Líderes del Índice



20% de las organizaciones alcanza el nivel Líder en Cultura y 36% se clasifica como Retador. Es la dimensión con mayor presencia en los dos niveles superiores de preparación.

Definimos aquí Cultura a partir de la receptividad organizacional hacia la IA, la gestión del cambio y la disposición para adoptar formas de trabajo que favorezcan la colaboración, la experimentación y la autonomía.² En otras palabras, **esta dimensión evalúa si la organización cuenta con las condiciones humanas y gerenciales para incorporar la tecnología a su operación cotidiana.**

Las capacidades técnicas y de gestión preparan a la organización para adoptar IA, pero es la cultura la que determina si ese esfuerzo logra incorporarse de manera efectiva a la forma cotidiana de trabajar.

La IA empieza a transformar la organización allí donde se realiza el trabajo cotidiano. Al modificar tareas, responsabilidades y procesos, obliga a los equipos a desarrollar nuevas habilidades y a colaborar de formas distintas para incorporar estas capacidades a la operación.

Ahí aparece la principal tensión cultural observada en México.

Entre los Líderes, **86% considera urgente adoptar IA y 86% reporta alta receptividad por parte del consejo de administración y del equipo directivo.** Cuando la misma pregunta llega a gerencia media y empleados, la proporción desciende a **43%.**

El mercado general reproduce el patrón desde niveles inferiores. 40% percibe urgencia, 44% registra alta receptividad directiva y apenas 24% observa alta receptividad entre gerencia media y empleados.³

El contraste muestra que el mandato ejecutivo ha avanzado más rápido que su traducción hacia el resto de la organización.

El respaldo de la alta dirección marca el rumbo, pero la adopción se concreta en los niveles donde se gestionan equipos y procesos. Por ello, mandos medios y colaboradores necesitan claridad sobre cómo cambiará su trabajo y qué se espera de ellos durante la transición.

La cultura de IA se consolida cuando la prioridad directiva se convierte en comportamiento organizacional.



El principal desafío cultural **está entre el mandato y la adopción**

La alta dirección en México parece reconocer con claridad la relevancia de la IA. Entre las organizaciones Líderes, la coincidencia entre **urgencia de adopción y receptividad del consejo y equipo directivo alcanza 86% en ambos indicadores.**

Esta alineación aporta una base importante para la transformación. Cuando el consejo y la alta dirección comparten la prioridad, resulta más fácil incorporar IA a la agenda de inversión, movilizar áreas y legitimar cambios en procesos y responsabilidades.

El respaldo directivo pierde intensidad **al avanzar por la organización**



Entre los Líderes, 86% reporta urgencia por adoptar IA y la misma proporción registra alta receptividad del consejo y la dirección. En gerencia media y empleados, la receptividad desciende a 43%. En el mercado general, los valores son 40%, 44% y 24%.

El siguiente nivel organizacional presenta un panorama distinto.

Solo 43% de los Líderes reporta alta receptividad entre la gerencia media y los empleados. La diferencia respecto del 86% registrado en la alta dirección es de 43 puntos porcentuales.

En el total de las organizaciones estudiadas, la distancia también es visible: la receptividad de consejo y del equipo directivo alcanza 44%, mientras que entre gerencia media y empleados se sitúa en 24%.³

La gerencia media es el punto donde la estrategia empieza a convertirse en práctica. Su capacidad para reorganizar procesos, acompañar a los equipos y resolver fricciones operativas puede acelerar la adopción de IA o mantenerla confinada a experimentos puntuales.



La adopción también se define en la experiencia cotidiana de los empleados. **Para que la IA se incorpore con mayor naturalidad, necesitan comprender su propósito, contar con capacitación adecuada y tener claridad sobre cómo cambiarán sus responsabilidades y qué valor aportará la tecnología a su trabajo.**

Este hallazgo permite distinguir dos tipos de alineación.

La primera es **vertical**: consejo y equipo directivo comparten una prioridad.

La segunda es **organizacional**: esa prioridad se traduce en comportamientos, competencias y formas de trabajo a través de los distintos niveles.

El respaldo de la alta dirección está mucho más consolidado entre los Líderes que la adopción en mandos medios y equipos operativos, donde todavía persisten brechas relevantes.

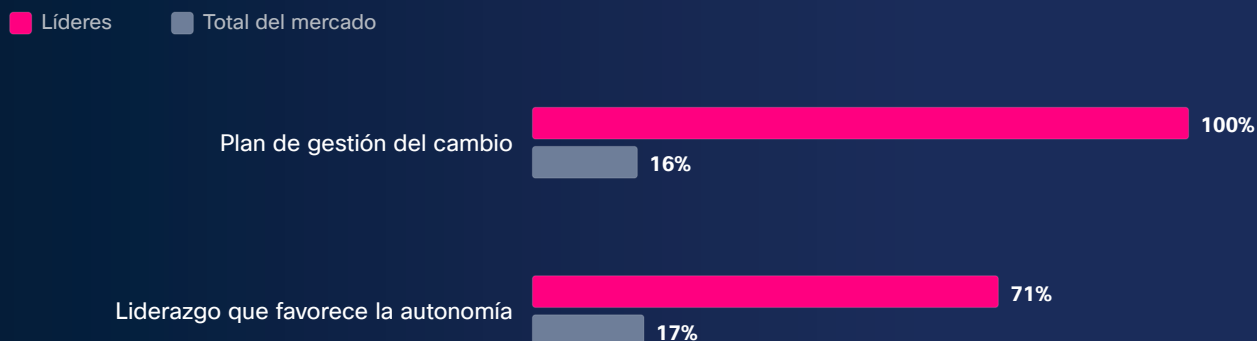
Esta diferencia ayuda también a interpretar los resultados del capítulo anterior. Talento reveló que solo 29% de los Líderes considera que su personal aprovecha plenamente las capacidades de IA. Cultura muestra ahora que la receptividad entre gerencia media y empleados alcanza 43%. Ambos indicadores apuntan, desde ángulos distintos, hacia el mismo desafío de ejecución: **la capacidad institucional está creciendo más rápido en la parte superior de la organización que en el trabajo cotidiano.**

La gestión del cambio transforma el respaldo en ejecución

Los resultados más contundentes de Cultura aparecen cuando la organización formaliza cómo acompañará la transición.

100% de las organizaciones Líderes cuenta con un plan integral de gestión del cambio para el despliegue de IA, frente a 16% del mercado mexicano.⁵ La brecha de 84 puntos porcentuales es la mayor de esta dimensión y convierte a la gestión formal del cambio en uno de sus principales diferenciadores.

La gestión del cambio al avanzar por la organización



El 100% de los Líderes cuenta con un plan integral de gestión del cambio para IA, frente a 16% del total. También presentan una mayor adopción de modelos de liderazgo que favorecen autonomía y experimentación: 71% frente a 17%.

Su función es coordinar comunicación, capacitación, ajustes de procesos, nuevas responsabilidades y adopción de herramientas dentro de una misma transición. Esto comienza antes del despliegue, identificando equipos afectados y capacidades necesarias; continúa durante la adopción, detectando fricciones y ajustando procesos; y genera aprendizajes reutilizables para nuevas iniciativas.

Así, la gestión del cambio conecta la prioridad estratégica con la forma en que la organización realmente trabaja.

El respaldo directivo adquiere mayor impacto cuando existe capacidad para extender la adopción al resto de la organización. Entre los Líderes, **86% reporta alta receptividad de la dirección y 100% dispone de un plan integral de gestión del cambio.**^{3 5} En el mercado general, **44% reporta alta receptividad del consejo y la dirección, pero solo 16% cuenta con un plan integral.**

La distancia entre respaldo y capacidad de gestión muestra un espacio claro para avanzar.

El cambio necesita una estructura, además de comunicación

La adopción de IA modifica no solo las herramientas, sino también funciones, responsabilidades y procesos.

A medida que la IA participa más en el trabajo, algunas tareas se automatizan, otras requieren nuevos criterios de validación y ciertos roles evolucionan hacia funciones de supervisión. Esto obliga a revisar habilidades, responsabilidades y mecanismos de control.

Aquí, Talento y Cultura cumplen funciones complementarias: **la capacitación construye capacidad; la gestión del cambio la integra al trabajo.**

Cuando ambas avanzan de manera coordinada, la organización puede acelerar la adopción sin depender únicamente del entusiasmo individual.



La experimentación gana valor cuando opera dentro de límites de gobernanza claramente definidos

El segundo rasgo organizacional donde los Líderes se separan con claridad del mercado es el modelo de liderazgo. **71% de las organizaciones Líderes favorece la autonomía, la experimentación y la toma de riesgos calculados con IA. En el total del mercado, la proporción es 17%.⁵**

Este resultado puede leerse como señal de un modelo organizacional más ágil, donde los equipos disponen de mayor capacidad para experimentar sin depender de una aprobación jerárquica para cada iniciativa.⁵

Dar mayor autonomía a los equipos puede acelerar la experimentación porque acerca las decisiones al conocimiento operativo. Para que esa agilidad pueda escalar, la organización necesita una estructura clara de responsabilidades, criterios y controles.

Aquí Cultura se conecta directamente con Gobernanza.

En el capítulo anterior mostramos que **100% de los Líderes rediseñó flujos de trabajo para definir qué tareas puede realizar la IA de manera autónoma.⁶** Cultura revela ahora que 71% favorece un liderazgo basado en autonomía y experimentación.

En las organizaciones más preparadas, la experimentación cuenta con un mayor margen de acción, pero opera dentro de responsabilidades y controles previamente definidos.

El reto consiste en dar margen de acción sin perder coherencia. Las organizaciones más maduras permiten que los equipos experimenten en

estrecha relación con la operación, pero bajo criterios comunes que evitan fragmentación, duplicidades y riesgos innecesarios.

En la práctica, esto implica establecer qué equipos pueden experimentar, con qué datos y herramientas, qué tipos de casos requieren revisión adicional, cómo se documentarán los aprendizajes y qué condiciones deberá cumplir una prueba antes de pasar a producción.

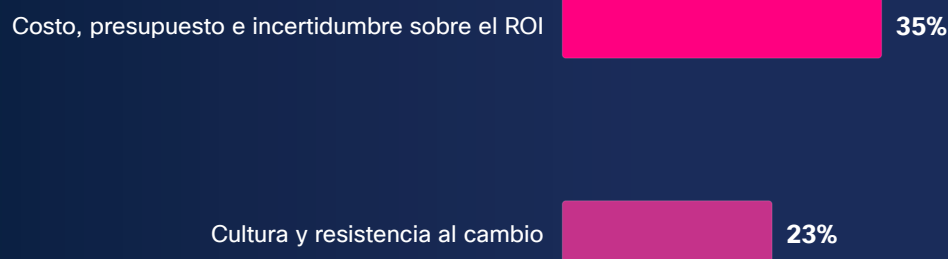
La organización obtiene así velocidad sin perder capacidad de supervisión.



La resistencia al cambio ya aparece como una barrera de negocio

La resistencia al cambio es la segunda barrera más citada para avanzar

% de menciones · 195 respuestas abiertas



La cultura organizacional y la resistencia al cambio concentran 23% de las menciones sobre obstáculos para avanzar en IA, solo detrás de costos, presupuesto e incertidumbre sobre el ROI, con 35%.

La relevancia de esta agenda cultural se confirma cuando se pregunta directamente por los obstáculos para avanzar en IA.

Entre las 195 respuestas abiertas analizadas, **23% menciona la cultura organizacional o la resistencia al cambio como el principal obstáculo para avanzar en su estrategia de IA durante los próximos doce meses**. Es la segunda categoría más citada, únicamente detrás de costos, presupuesto e incertidumbre sobre el ROI, con 35%.⁷

Las respuestas recogidas en este estudio abarcan distintos niveles de la organización, desde empleados preocupados por posibles efectos sobre su trabajo y mandos medios resistentes a modificar procesos, hasta equipos directivos que todavía muestran reservas ante la tecnología.⁷

La cultura incide directamente en la capacidad de ejecución. Puede acelerar o frenar la adopción de herramientas, el rediseño de procesos y la obtención de resultados. Por eso, la gestión del cambio forma parte de la capacidad operativa necesaria para escalar la IA.

La cultura preparada convierte la experimentación en una capacidad institucional

México muestra un nivel relativamente avanzado de receptividad cultural. **20% de las organizaciones alcanza el nivel Líder en esta dimensión**, que es la proporción más alta del Índice. Sin embargo, persisten tres brechas internas.

La primera está en la **difusión del respaldo**. Entre los Líderes, urgencia y receptividad directiva alcanzan 86%, mientras la receptividad de gerencia media y empleados se sitúa en 43%.

La segunda aparece en la **gestión formal del cambio**. Todos los Líderes cuentan con un plan integral, frente a apenas 16% del mercado general.

La tercera está en la **autonomía para experimentar**: 71% de los Líderes favorece este modelo de liderazgo, frente a 17% del total.

Los tres elementos forman una secuencia de madurez:

Respaldar → Acompañar → Habilitar

- **Respaldar:** establece una prioridad clara desde la dirección
- **Acompañar:** prepara personas y procesos para nuevas formas de trabajo
- **Habilitar:** permite experimentar y aprender dentro de límites definidos

La fortaleza cultural aparece cuando estas capacidades operan juntas. La adopción gana velocidad cuando el respaldo directivo se combina con gestión del cambio y autonomía, especialmente porque el conocimiento técnico, operativo y de negocio suele estar distribuido en distintas áreas.

De seis pilares a una capacidad integrada

Cultura cierra las seis dimensiones del *Cisco AI Readiness Index México* y permite observarlas como un sistema:

Estrategia: define dónde generar impacto

Infraestructura: aporta capacidad tecnológica para operar a escala

Datos: proporcionan información utilizable y confiable

Gobernanza: establece reglas, supervisión y responsabilidades

Talento: desarrolla las capacidades para diseñar y utilizar IA

Cultura: convierte esas capacidades en nuevas prácticas de trabajo

Ningún pilar, por sí solo, determina la preparación integral.

Los Líderes mexicanos se distinguen por avanzar en varios frentes simultáneamente. Esto ayuda a interpretar el resultado general: **solo 4% de las organizaciones alcanza la categoría global de Líder en preparación para IA.**⁸ Que 20% llegue a ese nivel en Cultura, pero solo 4% en preparación integral, muestra que el avance cultural necesita capacidades equivalentes en estrategia, infraestructura, datos, gobernanza y talento.

El desafío para México es convertir avances parciales en una preparación sistémica e integral.



Cinco decisiones para construir una cultura preparada para IA

1. **Extender la prioridad directiva a toda la organización:** mandos medios y empleados necesitan comprender qué cambia, qué se espera y cómo se medirá el progreso
2. **Formalizar la gestión del cambio:** cada despliegue relevante requiere comunicación, capacitación, seguimiento y aprendizaje
3. **Otorgar autonomía con criterios claros:** los equipos deben conocer el espacio dentro del cual pueden experimentar
4. **Identificar resistencias antes de que frenen la adopción:** la respuesta debe atender las causas específicas de cada proceso y equipo
5. **Convertir el aprendizaje en una práctica permanente:** cada iniciativa debe fortalecer el siguiente ciclo de adopción

La preparación para IA comienza con decisiones tecnológicas y de negocio, pero alcanza escala cuando la organización puede **incorporarlas a su manera de trabajar**.

Ahí, el aprendizaje de cada proyecto comienza a convertirse en una capacidad reutilizable para toda la organización.



Conclusión

La preparación para IA depende de que las distintas capacidades de la organización puedan operar de manera sistémica



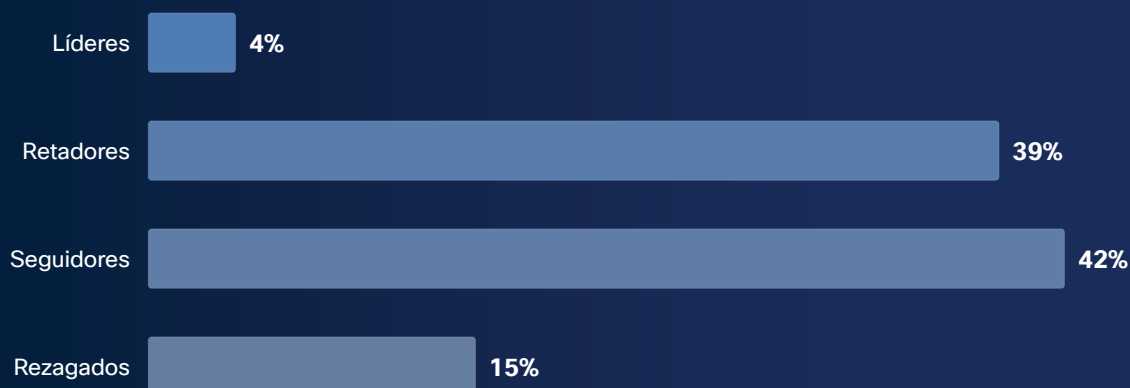
La ambición por adoptar IA ya está presente en México; el desafío es convertir esa ambición en capacidades organizacionales que sostengan la ejecución

El *Cisco AI Readiness Index México* 2026 retrata un mercado en movimiento. Las organizaciones experimentan, reasignan recursos y buscan aplicaciones de IA en múltiples funciones. No obstante, la capacidad para convertir esa actividad en resultados sostenibles sigue concentrada en pocas organizaciones.

Solo 4% alcanza la categoría general de Líder en preparación para IA; 39% se clasifica como Retador, 42% como Seguidor y 15% como Rezagado. Ese 4% se sitúa por debajo del 13% observado en el estudio global de Cisco.

La oportunidad está en fortalecer de manera coordinada las capacidades que permiten seleccionar mejores casos de uso, llevarlos a producción, operarlos con seguridad y convertir el aprendizaje de una iniciativa en ventaja para la siguiente.

Solo 4% de las organizaciones mexicanas alcanza el nivel Líder



El 81% del mercado se concentra entre Retadores y Seguidores. La oportunidad para México está en convertir esa preparación intermedia en capacidades que permitan operar IA a escala.

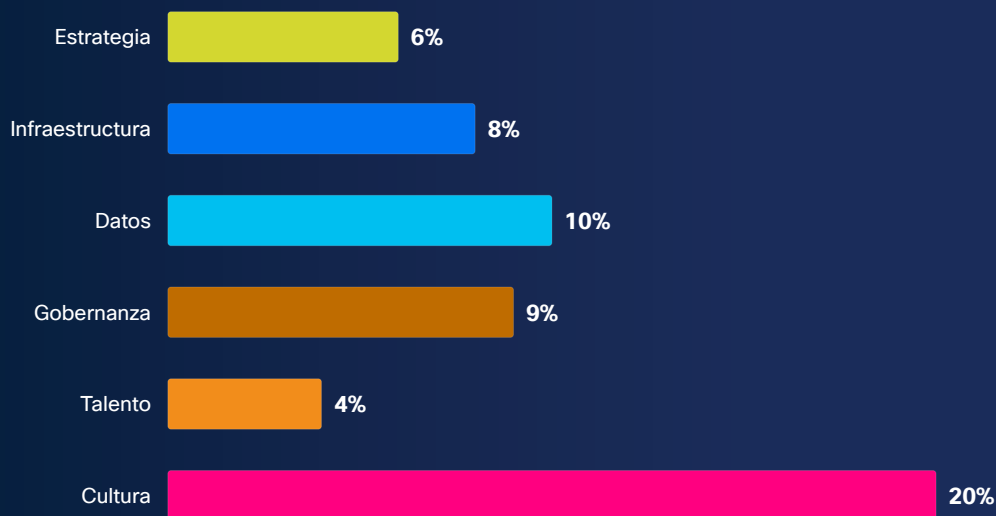
Los seis pilares avanzan a velocidades distintas. **Cultura concentra 20% de Líderes; Datos, 10%; Gobernanza, 9%; Infraestructura, 8%; Estrategia, 6%; y Talento, 4%.** Esta asimetría explica por qué fortalecer un solo pilar rara vez basta para escalar IA de forma consistente.

El principal cuello de botella es humano

Talento presenta la brecha más profunda. Solo 11% del mercado considera contar con el talento interno necesario para desplegar IA y 15% señala que su personal aprovecha plenamente estas tecnologías. Entre los Líderes, las cifras alcanzan 57% y 29%, respectivamente.

La preparación avanza a velocidades distintas

Porcentaje de organizaciones en nivel Líder por dimensión



Cultura registra la mayor proporción de Líderes, con 20%, mientras Talento presenta la menor, con 4%. La madurez integral depende de cerrar las brechas entre los seis pilares.

Las respuestas abiertas muestran además que las organizaciones buscan una combinación de conocimiento técnico, manejo de datos y comprensión del negocio. La preparación dependerá tanto de incorporar especialistas como de formar equipos multidisciplinarios capaces de conectar tecnología y problemas concretos.

Los Líderes ofrecen una señal sobre cómo ampliar esa capacidad, pues **71% cuenta con programas internos integrales de capacitación en IA, frente a 21% del mercado.** Desarrollar talento interno permite combinar conocimiento de los procesos con nuevas capacidades tecnológicas.

La estrategia aporta dirección y disciplina de inversión

La preparación también exige decidir dónde aplicar IA antes de comprometer recursos.

Entre los Líderes, **100% cuenta con un responsable definido para dirigir la agenda de IA, 71% orienta su estrategia hacia una transformación de fondo y 57% dispone de financiamiento sostenible**. En el mercado general, esos indicadores alcanzan 32%, 18% y 18%, respectivamente.

La madurez estratégica se construye así alrededor de responsabilidad, prioridades, métricas y continuidad financiera.

Esta disciplina adquiere mayor relevancia bajo presión presupuestal: **35% de las respuestas abiertas identificó costos, presupuesto o incertidumbre sobre el ROI como el principal obstáculo para avanzar durante los próximos doce meses.**⁷

La capacidad para mostrar resultados se convierte, entonces, en una condición para sostener el ritmo de inversión.



La madurez dependerá cada vez más de integrar las capacidades que ya existen dentro de la organización

El avance en México es desigual: existen capacidades sólidas en distintos pilares, pero su impacto depende de qué tan bien logren integrarse dentro de una misma agenda de ejecución.

En Infraestructura, el modelo híbrido está ampliamente extendido, pero solo 24% del mercado reporta infraestructura completamente escalable, 17% ha integrado totalmente la red con sistemas de IA y 18% cuenta con una arquitectura digital preparada.

En Datos, 38% tiene información centralizada, pero solo 13% mantiene datos siempre listos y limpios. La integración automática con ERP y CRM alcanza 19%, la trazabilidad total 17% y el conocimiento estructurado sobre sesgos apenas 6%.

Gobernanza muestra un patrón similar: 28% conoce los estándares de privacidad, mientras la transparencia de algoritmos alcanza 14%, las técnicas eficientes de anonimización 15% y el rediseño de flujos para definir tareas autónomas de IA 27%.

El avance es visible, pero todavía fragmentado. La siguiente etapa exige conectar mejor infraestructura, datos, seguridad, gobernanza y talento para escalar la IA con mayor consistencia.

Cultura puede convertirse en un acelerador

Cultura ofrece una señal relevante. Entre las organizaciones más avanzadas, 86% reporta urgencia por adoptar IA y la misma proporción registra alta receptividad del consejo y la dirección, pero esa receptividad desciende a 43% entre gerencia media y empleados.

La siguiente etapa de adopción dependerá de trasladar ese respaldo a la operación. Entre los Líderes, 100% cuenta con un plan integral de gestión del cambio, frente a 16% del mercado general.

La gestión del cambio conecta intención y ejecución al traducir prioridades corporativas en capacitación, responsabilidades, seguimiento y nuevas formas de colaboración.

La madurez se asocia con mejores resultados, pero el valor específico de la IA aún debe demostrarse

El 100% de los Líderes reporta alta rentabilidad, frente a 51% de los Retadores, 34% de los Seguidores y 30% de los Rezagados. El resultado muestra una asociación entre mayor madurez y mayor rentabilidad declarada, pero no permite establecer causalidad.

De hecho, **29% de los Líderes considera que la IA es muy importante para su rentabilidad**, frente a 25% del total.

La lectura más relevante es que **los Líderes no destacan por una capacidad aislada, sino por combinar liderazgo, recursos, tecnología, datos, controles y talento**. Esa preparación más integral coincide con un mejor desempeño y amplía su capacidad para aprovechar nuevas inversiones.

El reto siguiente es convertir esa ventaja de preparación en resultados atribuibles y repetibles.

Seis capacidades. Una sola preparación.

Estrategia

priorizar y financiar

Infraestructura

escalar y proteger

Datos

integrar y confiar

Gobernanza

supervisar y controlar

Talento

desarrollar y aplicar

Cultura

adoptar y transformar

La preparación para IA aumenta cuando estas capacidades avanzan de manera coordinada y cada proyecto fortalece la base para el siguiente.

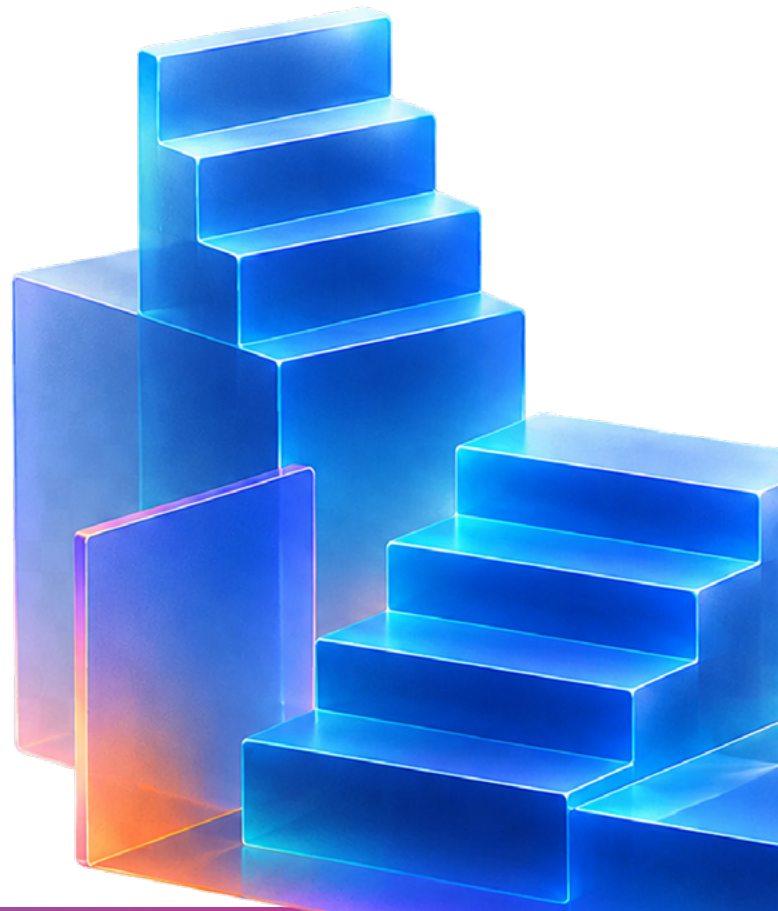
De la intención a la ejecución

El *Cisco AI Readiness Index México* 2026 muestra un país que ya comenzó a construir las piezas de su capacidad de IA. La prioridad ahora es hacerlas trabajar juntas.

La madurez surge de coordinar tecnología, datos, talento, gobernanza, medición y gestión del cambio. Las organizaciones que lo logren estarán mejor preparadas para seleccionar proyectos con mayor potencial, llevarlos a producción con menor fricción, administrar riesgos y reutilizar capacidades en el siguiente caso de uso.

Así, la preparación se convierte en una ventaja sistémica, pues cada implementación fortalece la capacidad para ejecutar mejor la siguiente.

Para México, ahí reside la oportunidad central del Índice. La IA ya forma parte de la agenda. La siguiente etapa dependerá de la capacidad para convertirla en una disciplina de ejecución.



Metodología

El **Cisco AI Readiness Index México 2026** analiza el nivel de preparación de las organizaciones para adoptar, operar y escalar IA a partir de seis dimensiones que, en conjunto, reflejan las capacidades necesarias para convertir la inversión y la ambición tecnológica en capacidad de ejecución: **Estrategia, Infraestructura, Datos, Gobernanza, Talento y Cultura.**

Diseño del estudio

El estudio para México fue realizado por **Select** para Cisco mediante una encuesta a **220 responsables de tecnología, datos e IA** en organizaciones con **más de 500 empleados**. El levantamiento se llevó a cabo entre **julio y agosto de 2026**, bajo un esquema de doble ciego: los participantes desconocían que Cisco patrocinaba el estudio y sus identidades se mantuvieron confidenciales.

Con base en los Censos Económicos de INEGI, Select estimó un universo de aproximadamente **7,000 organizaciones** con estas características. Con una muestra de 220 participantes, el estudio reporta un **nivel de confianza de 95% y un margen de error de ±7%.**

La muestra incorpora organizaciones de distintos sectores de la economía mexicana. **Manufactura representa 39%; servicios, 25%; sector público, 15%; retail, 14%; y servicios financieros, 8%.** La suma puede diferir de 100% debido al redondeo.

Construcción del Índice

El Índice evalúa la preparación para IA mediante seis dimensiones con una ponderación diferenciada, de acuerdo con la metodología de Cisco:

Dimensión	Ponderación
Infraestructura	25%
Datos	20%
Estrategia	15%
Gobernanza	15%
Talento	15%
Cultura	10%

La ponderación reconoce que la preparación para IA depende de capacidades tecnológicas y organizacionales que deben desarrollarse de manera articulada. La infraestructura proporciona la capacidad de cómputo, red, seguridad y resiliencia necesaria para operar IA; los datos determinan la calidad, disponibilidad y trazabilidad de la información que alimenta los sistemas; y las dimensiones de estrategia, gobernanza, talento y cultura permiten orientar esas capacidades, establecer controles y llevar su adopción a la operación cotidiana.

A partir de su desempeño agregado, las organizaciones de la muestra mexicana se clasifican en cuatro niveles de preparación: **Líderes, Retadores, Seguidores y Rezagados.** Estas categorías permiten observar no solo el grado general de madurez, sino también las diferencias que existen entre organizaciones dentro de cada una de las seis dimensiones.

