



Estudios indican que hasta ahora hay una leve ventaja productiva:

Una minoría de las firmas en el mundo genera más ingresos con uso de la inteligencia artificial

Especialistas en Chile dicen que los resultados se notarán cuando las empresas renueven sus procesos íntegramente. Si no, “lo que estás haciendo es empujar cuellos de botella”, dice un investigador.

MAX COBO

Chile se consolidó como líder en la región en tecnologías asociadas a la inteligencia artificial (IA), de acuerdo con un indicador elaborado por la Cepal y el organismo chileno especializado en la materia (Cenia, Centro Nacional de Inteligencia Artificial). En una escala del 1 al 100, Chile queda con 70,5 puntos, el más alto en América Latina. Sus ventajas están en infraestructura, innovación y gobernanza, entre otros.

El reporte, conocido como ILIA, plantea, sin embargo, un rezago en la adopción en el sector industrial, donde el indicador cae a 39,3 puntos, posicionando al país en el puesto 12 de 19 de la región. Los investigadores atribuyen ese resultado de 2025 a una matriz económica donde el sector manufacturero pesa menos que en países como México o Brasil.

Los problemas que tiene Chile, en todo caso, son compartidos. La brecha entre la tecnología disponible y cómo se aplica es amplia en todo el mundo, de acuerdo con una encuesta del National Bureau of Economic Research (NBER), de EE.UU. En un sondeo a casi 6 mil ejecutivos en EE.UU., Reino Unido, Alemania y Australia en febrero de 2026, el 69% de las empresas ya usa IA, pero el 89% no reporta impacto en productividad. En total, el aumento en productividad en esas economías es un tímido 1,4%, plan-

tean los 13 investigadores de ese documento de trabajo (*working paper*).

Un análisis similar tiene PwC. En su Encuesta Global a CEO —publicada en enero de 2026—, con casi 4.500 respuestas desde 95 países, el 56% no ha visto ni menores costos ni mayores ingresos. Solo el 12% logró ambos. PwC los llama “empresas de vanguardia”.

Adoptar no basta

De acuerdo con Patricio Rojas, académico de ESE Business School, antes de ser escéptico de los impactos de la IA se debe revisar qué miden los estudios. “Una empresa que usa un modelo de lenguaje de gran tamaño (LLM) en tareas periféricas puede quedar en el mismo grupo que otra que integró IA en procesos críticos. Al promediar, el impacto se diluye”, sostiene Rojas. “Muchos efectos reales pueden ser demasiado pequeños para notarse en las pérdidas y ganancias agregadas, o pueden quedar compensados por costos de transición”.

El estudio del NBER muestra que los ejecutivos dedican a la IA solo 1,5 horas a la semana y concentran su uso en generación de textos. Es decir, en fines de apoyo más que estratégicos, y un cuarto de los encuestados simplemente no la usa. Para Juan Velásquez, profesor titular de Ingeniería Industrial de la U. de Chile e investigador del ISCI, “automatizar tareas no

es transformar procesos. La IA tiende a generar retorno en la inversión cuando se integra a flujos *end-to-end* —ventas, operaciones, atención, cadena de suministro—, cambia roles, decisiones y gobernanza, y se conecta con datos (...) y métricas de negocio”.

A eso se suman costos ocultos. Según Velásquez, se trata de los costos de transición, como limpieza de datos, ciberseguridad, rediseño de arquitectura, capacitación, gestión del cambio y riesgo reputacional. Todo ello antecede la discusión sobre costos y ganancias finales.

Rodrigo Durán, gerente de Cenía, lo ilustra con un ejemplo concreto: “Si tú introduces un modelo de IA que acelera el proceso de revisión de contratos de un proveedor, ese proceso se acelera, pero el que viene después —ventas, adquisiciones, contrataciones— sigue sin inteligencia artificial. Lo que estás haciendo es empujar cuellos de botella”.

La solución, dice Durán, no es tecnológica, sino organizacional: “Adoptar la tecnología no significa comprar un *software* o moverte a la nube. Significa que tus procesos estén pensados, concebidos y ejecutables considerando que existe la tecnología”. Durán ejemplifica con Nubank, un neobanco que opera con lógica *AI-driven* desde su origen y hoy presiona a la banca tradicional con tasas de rentabilidad superiores a las de sus competidores, asegura.



Julio Pertuzé, académico UC y exsubsecretario de Economía.



Rodrigo Durán, gerente Cenía.



Juan D. Velásquez, profesor titular de la U. de Chile e investigador titular del Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería, ISCI.



Patricio Rojas, académico de la Escuela de Negocios ESE UAndes.

La paradoja y la ambidiestralidad

Julio Pertuzé, académico UC y exsubsecretario de Economía en el segundo gobierno de Sebastián Piñera, sitúa el fenómeno en una tradición conocida. En los años 80, pese a cuantiosas inversiones en tecnologías de información, la productividad en EE.UU. cayó entre 1% y 3%. Robert Solow, premio Nobel de Economía, lo bautizó como la paradoja de la productividad.

Pertuzé agrega que “muchas empresas caen en la trampa del *statu quo*: siguen haciendo los procesos exactamente igual, a pesar de que existen tecnologías superiores que pueden ayudarte a hacerlo distinto. Cambiar una organización cuesta —no económicamente, sino desde un punto de vista organizacional y político—, porque vas a mover estructuras de poder, distintas divisiones, y eso va a generar fricción”.

Velásquez sostiene que la evidencia a nivel de tareas o roles (dimensión micro) confirma que el problema no es la tecnología: “Por ejemplo, en *call centers* se registró un aumento de 14% en *issues* resueltos por hora con asistencia de IA generativa. Pero a nivel macro —empresa, industria, país— todavía se ve poco en estadísticas agregadas. Las ganancias micro tardan en subir la productividad agregada por difusión lenta,

complementariedades y ruido macroeconómico. Ese es el corazón de la paradoja de productividad”.

Según Durán, un estudio del Cenía y la Universidad de Stanford estima que la adopción de IA en las principales ocupaciones del país podría aportar hasta un 12% del PIB: unos US\$ 44.000 millones sobre la mesa. A eso se suma que el costo de acceso se ha desplomado: entre 2024 y 2025, el precio del millón de *tokens* de los modelos de frontera cayó en promedio 120 veces, afirma Durán, y asegura que quienes den ese salto no solo aprovecharán la aceleración que ofrece la tecnología, sino que transformarán sus procesos y reconfigurarán sus operaciones para capturar ese valor.

Para Pertuzé, “las verdaderas ganancias están cuando yo soy capaz de pensar cómo hago más con lo mismo: cómo ocupo esta tecnología para abrir nuevos mercados, crear nuevos productos, generar más innovación al interior de la organización”. Velásquez dice que eso implica “pasar de pilotos genéricos a portafolios sectoriales de casos de uso críticos —en minería, *retail*, banca, logística, energía, salud o Estado— con métricas claras de negocio”.

Rojas añade que el camino no es esperar ni lanzarse sin método: “La postura más sensata es operar bien el *core* hoy y, en paralelo, explorar de forma estructurada”, lo que según Rojas se conoce como ambidiestralidad.