

PUNTO DE VISTA

IA: la prueba de liderazgo para muchas empresas chilenas



—por **Gonzalo Larraguibel**—

La inteligencia artificial ya no es una tendencia futura ni una sofisticación tecnológica. Es una prueba concreta de liderazgo y adaptación organizacional y cultural. En los principales mercados, la pregunta dejó de ser si adoptar IA y AgenticAI y pasó a ser quién captura valor antes y quién queda rezagado. En Chile, demasiadas empresas siguen atrapadas en diagnósticos, pilotos y comités, mientras la brecha competitiva se ensancha silenciosamente.

El país no parte desde cero. Bancos locales utilizan modelos avanzados para evaluar riesgo crediticio y detectar fraudes; grandes retailers ajustan precios y promociones casi en tiempo real; compañías mineras aplican analítica e inteligencia artificial para anticipar fallas, reducir detenciones y mejorar seguridad y empresas de telecomunicaciones para mejorar servicio y retención de clientes. El problema no es la ausencia de tecnología, sino la falta de ambición estratégica para escalar estos esfuerzos y conectarlos con la estrategia del negocio y con resultados concretos.

La evidencia es incómoda: la IA genera valor cuando la lidera la alta dirección y se diluye cuando se delega. De hecho, estudios recientes de Monitor Deloitte muestran que las organizaciones que integran IA en decisiones estratégicas tienen hasta el doble de probabilidad de capturar impactos relevantes en productividad y rentabilidad. Aun así, muchas organizaciones chilenas han dejado la inteligencia artificial en manos exclusivas de áreas de TI o innovación, tratándola como un experimento controlado. Así, la IA avanza rápido en presentaciones, pero lento en decisiones reales sobre toda si compite por recursos e inversiones con la operación tradicional de la empresa. Sin liderazgo y recursos desde el directorio y la gerencia general, la IA no transforma, decora.

En sectores clave como servicios financieros, energía, minería, telecomunica-

ciones y consumo masivo, la IA ya está influyendo en decisiones críticas: asignación de capital, gestión de activos, eficiencia operacional, prevención de fraudes y experiencia de clientes. Persistir en un enfoque táctico equivale a aceptar una pérdida gradual de competitividad frente a actores más decididos, locales y globales.

El desafío no es solo tecnológico. Requiere un rediseño organizativo incluyendo el talento capaz de conectar negocio, datos y analítica, y también una cultura que tolere el cambio y cuestione decisiones basadas únicamente en intuición o jerarquía. En Chile, la escasez de talento especializado y la resistencia cultural siguen siendo frenos relevantes, y ambos reflejan una misma causa: falta de señales claras y gestión enfocada desde el liderazgo.

A esto se suma un tema ineludible para directorios: la confianza. El uso de IA sin criterios claros de ética, explicabilidad y gestión de riesgos expone a las empresas a daños reputacionales y regulatorios. La gobernanza de la IA ya no es un asunto técnico, sino una responsabilidad estratégica que define credibilidad ante clientes, reguladores y colaboradores.

La ventana de oportunidad se está cerrando más rápido de lo que muchos directorios admiten. La IA ya está redefiniendo la competencia hoy, no en cinco años ni en el próximo plan estratégico. En un país como Chile, donde la productividad es un desafío estructural, postergar decisiones en IA no es prudencia: es resignación. La pregunta que cada controlador, director y gerente general debiera hacerse no es si su empresa está explorando inteligencia artificial, sino si está dispuesto a liderar decisiones que otros ya están tomando. Porque en IA, como en la estrategia, no decidir también es decidir. Y casi siempre, a favor de la competencia y menor valor.

Socio de Monitor Deloitte.