

DE
PUÑO
Y LETRA



**CATALINA
MERTZ**

No tenga una estrategia de IA, tenga una estrategia

Compré una secadora *online*. Ingresando a mi cuenta virtual, en simples pasos pude pagar y agendar su instalación, y el retiro de la que ya no funciona para su reciclaje. Me llegaron mensajes confirmando ambos servicios, tanto al WhatsApp como al *e-mail*. Hasta aquí, una buena experiencia, aunque intuía que la instalación en altura que requiero y que no pude informar en ningún paso de la compra, iba a enredar las cosas. Empezó la posventa. El mismo día de la instalación, me llamó un instalador desde un teléfono celular personal y sin identificarse, aparentemente de otra empresa, para saber si podía realizar el servicio más temprano. Le expliqué que no, que por eso había escogido un horario específico, y aproveché de comentarle que la instalación era en altura, a lo que no reaccionó. Para no perder el tiempo, antes de partir a esperarlo a mi casa, y como tenía su número de celular, lo llamé para confirmar que iba. Me informó que la empresa le había dicho que no podía ir solo, que era muy peligroso, y que no iba a ir. Llamé entonces a la empresa que me vendió la secadora, todavía dentro de la ventana del horario de instalación, para lograr el servicio. La respuesta fue que no, que no se podía, que tenía que esperar a que se cumpliera el horario. Obviamente, nadie llegó, ni me llamó, ni me llegaron mensajes. Al día siguiente, tuve que llamar cinco veces, entre reuniones, para navegar entre distintos departamentos de servicio al cliente. Cada vez, repetía mi RUT, y el asistente supuestamente digitaba la información de mi caso, me daba un número de mi atención (que la empresa tiene, pero espera que uno anote), pero nunca estaba disponible la información de mi caso para el siguiente operador. Finalmente, logré reagendar la instalación, para nada menos que cinco días después de que la empresa incumplió con su promesa de instalación, porque no había disponibilidad antes. Para más remate, la empresa no identificó, ni yo caí en cuenta, de que la nueva fecha coincidía con la fecha del retiro para reciclaje. Esta vez no me llegó ningún mensaje de confirmación, generando incertidumbre, y temía que llegaran primero los recicladores y no se llevaran la antigua, al no encontrarse a nivel de piso, por lo que tuve que

llamar nuevamente para reagendar el reciclaje.

Veremos cómo sigue esta historia doméstica y por cuánto tiempo más tendré una secadora bloqueando la entrada, pero hasta aquí ya ilustra que, a pesar de todo el bombo publicitario a la inteligencia artificial (AI), la brecha en su adopción es un desafío gigante para muchas empresas.

Sin duda, el costo de la IA es un factor relevante, pero este ha bajado rápidamente, y, dependiendo del sector, los potenciales retornos por empleado de la adopción de la IA se estiman alcanzan múltiplos de 20 o 30, dándoles una ventaja competitiva enorme a empresas digitalmente nativas de cualquier parte del mundo que ya están generando o generarán disrupciones en mercados incluso tan pequeños como los nuestros, amenazando la viabilidad de las empresas que se queden atrás. En el caso en comento, el siguiente paso sería más bien pasar de una operación tradicional, con las tecnologías de la información como función de apoyo y con escasa automatización, a una operación digitalmente potenciada, donde los procesos se digitalizan sin rediseñar por completo los flujos de trabajo. Esto, por sí solo, puede multiplicar por 10 los retornos por trabajador, y además, mejorar la experiencia del cliente. Sin duda mejorará, también, la satisfacción en el trabajo de los operadores de un *call center* que lidian constantemente con clientes frustrados. Son ellos, justamente, los que según algunas encuestas internacionales usan la IA regularmente más de lo que los líderes estiman, pero igualmente 30 o 40 puntos porcentuales menos que ellos, generándose un "techo silicon" o brecha digital.

La IA está redefiniendo las fuentes de ventajas competitivas duraderas, desde la escala operacional y el presupuesto en *marketing*, hacia la confianza, el valor de la marca, la relación directa con los clientes, y las bases de datos de alta calidad, todos ellos perdidos o amenazados en mi experiencia de compra. Las empresas que emprendan el *ups killing* de sus trabajadores y un enfoque de experimentación ágil en el rediseño de sus flujos de trabajo, servicios o productos sobrevivirán, pero solamente si es que estas iniciativas se enmarcan en una estrategia de negocio, y no en una mera estrategia de IA.