

Columna

IA como reforma estructural



Por Carolina Pérez Echeverría.

Directora de empresas y CEO
Foresight Consulting

Cuando recién hizo su aparición, la Inteligencia Artificial se abordó en clave de eficiencia: automatizar procesos puntuales, reducir costos, acelerar tareas. Y aunque ha pasado muy poco tiempo, ese enfoque ya quedó corto. El impacto de la IA en el PIB, en el empleo y en la competitividad es comparable al de una gran reforma estructural. Y como toda reforma de ese calibre, no es neutral ni automática, genera ganadores y perdedores, acelera brechas existentes y exige liderazgo estratégico.

Las reformas estructurales (tributarias, previsionales, educativas, etc.) suelen discutirse porque alteran las bases del desarrollo económico. La IA está haciendo exactamente eso, pero desde el mundo productivo. Está redefiniendo cómo se crea valor, qué capacidades son críticas y qué modelos de negocio quedan obsoletos. La diferencia es que esta "reforma" no pasa por el Congreso: ocurre todos los días, empresa por empresa, decisión por decisión. Si esto es una reforma estructural, debe tratarse como tal: con tesis estratégica, gobernanza y responsabilidad.

En Chile, esa transformación ya muestra señales claras de desigualdad. El estudio Doble Click Económico, de la Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez y el Instituto Chileno de Administración Racional de Empresas (ICARE), revela que la

adopción de IA tiene una brecha socioeconómica, generacional y estructural en los negocios. Las empresas más nuevas, formales y de mayor tamaño, así como los emprendedores más jóvenes y con mayor formación académica, son quienes más utilizan y valoran estas tecnologías. En contraste, cerca de un tercio de los microemprendimientos prácticamente no emplea IA, y quienes sí lo hacen la usan mayoritariamente para análisis de datos y gestión de comunicaciones, lejos aún de una integración estratégica.

Este dato es clave, porque muestra que el impacto de la IA en el crecimiento no dependerá solo de la tecnología disponible, sino de la capacidad de los líderes para cerrar brechas. Si la IA se concentra en pocos sectores, empresas o perfiles, su efecto agregado en el PIB será limitado y desigual. Pero si se masifica con propósito, puede convertirse en un verdadero motor de productividad sistémica.

A nivel global, el tono de la conversación ya cambió. En el último Foro Económico Mundial en Davos, el dueño de la red social X afirmó que la inteligencia artificial superará cualquier razonamiento humano a fines de este año o, a más tardar, en 2027, y que en cinco años podría exceder toda la inteligencia humana combinada. Más allá de lo discutible que resulte esa proyección,

lo relevante es la señal: el debate dejó de ser técnico y ahora se volvió económico, social y político. Y eso cambia la conversación en los directorios y en los comités: La IA deja de ser sólo innovación y pasa a ser estrategia y gobernanza.

En las empresas, los efectos son concretos. La IA está acelerando el rediseño de los modelos operativos, de los roles y de la forma de tomar decisiones. Estas transformaciones reconfiguran a las organizaciones, la competitividad de sectores completos y el crecimiento de los países.

Por eso, el desafío para los líderes no es decidir si adoptar IA, sino cómo hacerlo sin destruir valor social ni hipotecar el futuro. La pregunta estratégica es cómo reinvertir esa productividad en innovación, nuevos negocios y desarrollo de capacidades. En concreto, tres decisiones deberían estar hoy en la agenda del directorio: dónde jugar (casos de uso core y nuevas fuentes de ingreso), cómo gobernar (roles, políticas, controles) y cómo medir (productividad capturada, capacidades, riesgo). Una reforma estructural bien diseñada no solo ajusta, también crea. La IA ofrece exactamente esa posibilidad, pero requiere visión de largo plazo.