

IA ESTRATÉGICA

Más allá del Hype

Estrategia y planificación de la Inteligencia Artificial en la empresa



Por Sigifredo Laengle, Académico del Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

La adopción de Inteligencia Artificial avanza a gran velocidad, impulsada por grandes inversiones y expectativas de transformación. Sin embargo, convertir esta tecnología en valor real exige ir más allá del entusiasmo inicial, alineando los proyectos con la estrategia del negocio, una correcta planificación financiera y objetivos medibles.

Las proyecciones sobre la Inteligencia Artificial (IA) suelen estar dominadas por el determinismo tecnológico. Visionarios como Ray Kurzweil sostienen que antes de 2030 los algoritmos alcanzarán la inteligencia humana, superando el Test de Turing y procesando el contexto con fluidez natural. Esta visión a largo plazo augura un crecimiento exponencial en el que la capacidad de cómputo no biológica superará a la humana.

En el corto plazo, esta narrativa ha impulsado una inyección de capital sin precedentes. Las principales corporaciones tecnológicas (Microsoft, Google, Meta y Amazon) están realizando inversiones masivas en Capital Expenditure (CapEx), destinando decenas de miles de millones al desarrollo de Modelos Fundacionales y a la adquisición de infraestructura computacional.

Simultáneamente, estamos presenciando una adopción transversal, bajo una diversificación sectorial, donde industrias tradicionales –finanzas, manufactura y farmacéutica– están asignando presupuestos críticos para integrar IA en sus operaciones estructurales, buscando ventajas competitivas sostenibles. Asimismo, el foco está puesto en el ecosistema de innovación, ya que el capital de riesgo (Venture Capital) fluye hacia startups de IA que apuestan por modelos de negocio disruptivos que abarcan desde la hiperpersonalización de servicios hasta la robótica industrial.

Sin embargo, los datos empíricos revelan una paradoja: la gran mayoría de las iniciativas corporativas de IA no superan la fase de Prueba de Concepto (PoC) o fracasan al pasar a producción. Las principales barreras no son tecnológicas, sino de gestión: silos de datos de baja calidad,

desalineación con el “core business” y una incapacidad sistémica para escalar modelos o retener talento especializado.

El desafío estratégico: La trampa de la adopción por moda

El mayor desafío para las mesas directivas hoy no es el acceso a la tecnología, sino la alineación estratégica. Las organizaciones enfrentan serias dificultades para identificar qué procesos de su cadena de valor o qué líneas de productos justifican realmente la integración de IA. En lugar de realizar auditorías operativas para detectar cuellos de botella o áreas en las que el análisis predictivo genere valor incremental, muchos líderes caen en el Fear of Missing Out (FOMO). Esto deriva en la implementación forzada de algoritmos en procesos en los que los sistemas de automatización tradicionales (o legacy) ya operan con eficiencia óptima. Como resultado de esta ceguera estratégica, la planificación financiera sufre. Los presupuestos se asignan sin casos de uso definidos y se centran exclusivamente en el costo de adquisición del software. Se ignoran sistemáticamente los Costos Totales de Propiedad (TCO), que incluyen el mantenimiento de la infraestructura, la limpieza continua de las bases de datos, la gestión del cambio organizacional y la retención del talento. Esta miopía gerencial genera proyectos piloto estancados, destrucción de valor y un retorno sobre la inversión (ROI) negativo.

Un enfoque estructurado

Frente a la desconexión entre la promesa tecnológica y los resultados financieros, desde el ámbito académico y de investigación se ha estructurado un marco de trabajo basado en dos líneas de acción:

• **Diagnóstico de valor:** Partimos de la premisa de que el fracaso es un problema de diagnóstico, no de software. Ayudamos a las organizaciones a auditar su madurez digital e identificar con precisión quirúrgica qué tareas críticas o productos requieren IA. El objetivo es alinear la solución tecnológica con los “puntos de dolor” (pain points) reales del negocio, erradicando las inversiones impulsadas por tendencias y asegurando que la tecnología sirva a la estrategia.

• **Metodología de planificación financiera:** Para mitigar la deficiencia presupuestaria, diseñamos una hoja de ruta que abarca todo el ciclo de vida de la IA. Este modelo incorpora los costos ocultos a largo plazo –gobernanza de datos, capacidad de cómputo en la nube y actualización de modelos–, lo que permite a los comités de inversión priorizar iniciativas por su viabilidad operativa y su proyección de ROI.

La cadena de valor de la IA

La base de nuestro diagnóstico se fundamenta en una cadena causal bien estructurada (ver la figura). El desempeño corporativo se mide por el cumplimiento de los objetivos estratégicos (EBITDA, cuota de mercado y sostenibilidad). En este esquema, un proyecto de IA solo tiene dos vectores legítimos de creación de valor: Incrementar las características distintivas y la calidad del producto/servicio y optimizar la eficiencia del proceso productivo u operativo.

IA y proceso

Ambos vectores convergen en un único fin: aumentar la satisfacción y la retención del cliente, lo que, a su vez, desencadena un impacto económico-financiero. Cuando un proyecto falla, la falla puede rastrearse en esta cadena: ¿Faltó gestión del cambio durante la implementación? ¿Es la solución irrelevante para los KPIs del proceso? ¿Se priorizó una tecnología que no aporta valor percibido al cliente final? Cualquier plan de CapEx en tecnología



“El éxito en la era de la Inteligencia Artificial no requiere una actitud pasiva frente al avance tecnológico, sino un liderazgo proactivo”

debe seguir esta ruta: identificar el producto, evaluar los procesos subyacentes y, solo entonces, seleccionar la iniciativa de IA pertinente. Todo proyecto debe sustentarse en casos de negocio con proyecciones cuantitativas sólidas.

Gobernanza y liderazgo proactivo

Esta metodología de diagnóstico e inversión está diseñada para dotar a la alta dirección del criterio necesario para integrar la IA como una palanca de crecimiento, no como un experimento costoso. Adoptar este marco previene la adopción reactiva, mitiga los riesgos de despilfarro de recursos y garantiza presupuestos realistas que internalizan los costos a largo plazo.

Si bien los pronósticos de Kurzweil dibujan un futuro de automatización implacable que podría parecer fuera de control, la realidad es que las organizaciones retienen el timón.

El éxito en la era de la Inteligencia Artificial no requiere una actitud pasiva frente al avance tecnológico, sino un liderazgo proactivo. La invitación a directivos, gerentes y tomadores de decisiones es clara: debemos exigir disciplina estratégica en nuestras inversiones, canalizar el capital hacia la creación genuina de valor y aplicar el rigor metodológico necesario para transformar el hype tecnológico en rentabilidad real e impacto corporativo sostenible. **G**

