



Estado de la adopción de Inteligencia Artificial en empresas chilenas

Progreso, brechas y prioridades para escalar

Un análisis del estado de la IA en Chile que revela el progreso alcanzado, las brechas actuales y los pasos clave que las organizaciones deben abordar para escalar el impacto de la Inteligencia Artificial en sus operaciones.

Tabla de contenidos

03 Resumen ejecutivo

04 Introducción y contexto del estudio

- 05 Contexto global y local de la IA
- 06 Metodología
- 07 Caracterización de la muestra

08 Análisis cuantitativo

- 09 Estado de madurez en adopción de IA en Chile
- 13 Desafíos principales para la implementación de IA en las organizaciones
- 18 Cultura organizacional frente a la IA
- 23 Condiciones habilitantes para acelerar la adopción de IA
- 27 Prioridades organizacionales en el uso de IA

30 Análisis cualitativo

- 31 Visión de líderes sobre la brecha entre experimentación y escalamiento en IA
- 32 Ignacio Yarur, Presidente de BCI y MAS Analytics
- 34 Carlos Rodríguez, Director de MAS Analytics y ex Gerente General Microsoft Chile
- 36 Francisca Yáñez, Non Executive Director de Coca Cola Andina y Board Member del CENIA
- 38 Matías Sahli, Director, Co-Founder y CEO de MAS Analytics
- 40 Andrea Hernández, Gerente Transformación Digital en Penta Financiero
- 42 Héctor Monje, Spanish South America Head of Microsoft 365 / Copilot
- 44 Eireann Leiva, Líder de Gobierno de Datos en COPEC
- 46 Augusto Miquel, Director, Co-Founder y CCO de MAS Analytics
- 48 Francisco González, Chief Data Officer en Lider BCI
- 50 Rafael Alonso, Co-Founder y Chief of Artificial Intelligence de MAS Analytics
- 52 Silvina Arce, CEO y Co-Founder Club Chief Data Officer Spain and Latam
- 52 Rafael Fernández, Presidente del Club Chief Data Officer Spain and Latam
- 54 Stanislas Mizgier, Co-Founder y CTO de MAS Analytics

56 Perspectiva y conclusiones de MAS Analytics

Resumen ejecutivo

La adopción de Inteligencia Artificial en Chile muestra avances importantes, pero aún se encuentra en una etapa temprana a intermedia de madurez, con una alta fragmentación entre exploración, pilotos e implementación, y una brecha significativa en el escalamiento y en la generación de impacto medible.

A nivel nacional, el **68,1% de las organizaciones se concentra entre etapas de exploración (42,2%) y pilotos iniciales (25,9%)**, lo que confirma que la IA ya está instalada en la agenda estratégica, pero mayoritariamente en fases de validación y aprendizaje. Un **28,3% declara estar en fase de implementación, mientras que solo un 3,6% ha logrado escalar iniciativas de IA de forma transversal**, con retornos claros y sostenibles. Esta distribución evidencia un entusiasmo creciente por la IA, pero una capacidad aún limitada para convertir iniciativas aisladas en transformaciones estructurales del negocio. Esta lectura se ve reforzada por el análisis cualitativo del estudio, a partir de entrevistas en profundidad a líderes y expertos, que permiten comprender las dinámicas organizacionales que explican la brecha entre exploración y escalamiento.

Los principales desafíos que explican esta brecha no son tecnológicos ni presupuestarios, sino **organizacionales y estructurales**. El **gobierno de datos emerge como la barrera más crítica (34,3%)**, seguido por la **cultura organizacional y la resistencia al cambio (23,5%)** y la **integración de datos (21,7%)**. La dificultad para definir y priorizar **casos de uso con retorno claro (11,5%)** y la **disponibilidad de talento y capacidades internas (7,8%)** aparecen como desafíos secundarios, mientras que el **presupuesto es percibido como una limitante marginal (1,2%)**. Estos resultados confirman que el principal freno para avanzar en IA está en los fundamentos organizacionales y no en la falta de tecnología o inversión.

Desde una perspectiva cultural, el estudio muestra que la mayoría de las organizaciones se encuentra en un estado inicial de madurez: predominan las etapas de **curiosidad (43,8%)** y **aprendizaje activo (28,8%)**, mientras que solo una minoría opera bajo esquemas más avanzados como **adopción integrada (8,8%)** o **AI-first (6,2%)**.

Esto explica en gran medida la dificultad para escalar iniciativas, ya que la IA aún no está incorporada de forma transversal en los procesos ni en la toma de decisiones cotidianas.

De manera consistente, al analizar las **condiciones habilitantes para acelerar la adopción**, las empresas priorizan factores organizacionales por sobre los técnicos. **La cultura y la gestión del cambio (42,5%)**, junto con el **liderazgo y compromiso de la alta dirección (33,8%)**, emergen como las palancas más relevantes, seguidas por la **disponibilidad y calidad de datos (16,2%)**. Este patrón refuerza una conclusión central del estudio: la adopción efectiva de IA es, ante todo, un desafío de transformación organizacional y liderazgo.

Finalmente, la priorización de objetivos revela que el foco principal del uso de IA está puesto en la **productividad y eficiencia operativa**, seguidas por la **mejora de la experiencia de clientes**. El impacto directo en ingresos y el fortalecimiento de decisiones estratégicas aparecen como objetivos menos urgentes o más heterogéneos entre organizaciones, lo que refleja diferencias significativas en niveles de madurez, capacidades de datos e integración operativa. En conjunto, estos hallazgos permiten identificar oportunidades claras para orientar inversiones, fortalecer capacidades internas y acelerar el paso desde casos aislados hacia un uso estratégico y escalado de la IA.

Estos hallazgos se complementan con el **análisis cualitativo de líderes y expertos**, lo que permite interpretar los resultados más allá de los porcentajes y comprender las dinámicas organizacionales que explican la brecha entre exploración y escalamiento.

01

**Introducción
y contexto
del estudio**

Contexto global y local de la IA

Durante los últimos años, la adopción global de IA ha crecido de manera acelerada, impulsada por la madurez de modelos avanzados, el auge de la IA generativa y la rápida masificación de herramientas accesibles para colaboradores y organizaciones. Estudios internacionales indican que **más del 70% de las empresas ya utiliza IA de manera parcial**, y que el uso de IA generativa ha experimentado una expansión sin precedentes desde 2023. Sin embargo, este avance es desigual: solo una minoría ha logrado integrar la IA de forma transversal en sus procesos y modelos operativos, alcanzando un escalamiento real y sostenido.

En este contexto, Chile muestra un avance más gradual y heterogéneo. Si bien el interés por la IA se ha intensificado y su presencia en la agenda estratégica es evidente, la adopción efectiva continúa concentrándose en etapas tempranas. **Los niveles locales de escalamiento (en torno al 3%) se sitúan por debajo de los promedios globales (cerca del 7%),** mientras que la proporción de organizaciones en fases de exploración y pilotos es significativamente mayor. Esta brecha no responde a una falta de intención o awareness, sino a limitaciones estructurales persistentes: capacidades de datos fragmentadas, escasez de talento especializado, dificultad para sostener inversiones más allá de pilotos iniciales y culturas organizacionales aún en proceso de transformación.

A nivel global, las organizaciones que han logrado avanzar más rápidamente en la adopción de IA comparten cuatro habilitadores clave: una **estrategia clara con liderazgo ejecutivo activo; capacidades robustas de datos y tecnología; modelos operativos diseñados para integrar la IA de forma transversal en el negocio; y una cultura organizacional que**



moviliza a las personas, desarrolla nuevas competencias y promueve la adopción efectiva. Estos factores permiten pasar desde casos de uso aislados hacia un uso sistemático de la IA como palanca de productividad, diferenciación y toma de decisiones.

En Chile, sin embargo, estos habilitadores aún se encuentran en construcción. La mayoría de las organizaciones continúa abordando la IA a través de iniciativas puntuales, pilotos o pruebas de concepto, sin un roadmap claro que conecte las capacidades tecnológicas con objetivos de negocio concretos y medibles. Esta situación genera, al mismo tiempo, una brecha y una oportunidad crítica: **las empresas que logren avanzar en liderazgo, cultura organizacional y capacidades de datos serán las primeras en capturar beneficios significativos en eficiencia operativa, experiencia de clientes y calidad de las decisiones estratégicas.**

El contexto actual posiciona a Chile en un punto de inflexión. En un escenario global donde la curva de adopción de IA avanza de manera acelerada, la diferencia entre "usar IA" y "transformarse con IA" será cada vez más determinante para la competitividad, la sostenibilidad del negocio y la capacidad de crecimiento de las organizaciones en el mediano plazo.

Metodología

El estudio fue diseñado como un ejercicio de **diagnóstico estructurado**, orientado a evaluar el nivel de preparación organizacional para la adopción y escalamiento de Inteligencia Artificial en empresas chilenas.

La metodología se sustenta en un **enfoque mixto**, que integra evidencia cuantitativa y cualitativa bajo un marco analítico común, permitiendo analizar de forma consistente tanto percepciones, capacidades declaradas y prácticas organizacionales.

El levantamiento y análisis de la información se organizó en torno a tres niveles complementarios:

01

Estado de adopción

Entendido como el grado de avance en el uso de IA dentro de la organización.

02

Capacidades organizacionales

Incluyendo elementos estratégicos, operativos y de datos.

03

Condiciones de ejecución

Asociadas a gobierno, roles, procesos y toma de decisiones.

Este análisis **evalúa la capacidad real de las organizaciones para operar, escalar y capturar valor con IA**. Combina métricas de madurez, barreras y condiciones habilitantes con la visión cualitativa de líderes y expertos, pasando de medir “qué tan extendida está la IA” a entender “qué tan preparada está la organización para transformarse con ella”. **El objetivo es entregar un diagnóstico accionable que oriente decisiones de liderazgo, diseño organizacional e inversión.**

Los resultados fueron consolidados mediante un marco de madurez, que permite clasificar a las organizaciones en distintas etapas de avance y analizar patrones comunes.

El análisis no busca establecer relaciones causales ni proyecciones, sino **identificar patrones, brechas y tensiones recurrentes** en la forma en que las organizaciones abordan la

IA, proporcionando una base estructurada para la interpretación de los resultados y la formulación de conclusiones.

Este enfoque metodológico permite asegurar consistencia analítica y una lectura integrada de los datos, sobre la cual se construyen los principales hallazgos del estudio.

Caracterización de la muestra

La evidencia empírica de la investigación se construye a partir de un **enfoque mixto**, combinando información cuantitativa y cualitativa proveniente de organizaciones chilenas de distintas industrias y niveles de madurez en IA.

El componente cuantitativo considera una encuesta **aplicada a 166 ejecutivos y gerentes**, pertenecientes a sectores relevantes para la economía nacional —incluyendo servicios financieros, retail y consumo masivo, energía, manufactura, ingeniería y servicios—, lo que permite capturar una visión transversal del estado de la adopción de IA en el país.

La muestra incluye **perfiles de negocio y tecnología**, abarcando roles ejecutivos, directivos, de gestión y técnicos, lo que asegura una lectura equilibrada entre la perspectiva estratégica y la realidad operativa de las iniciativas de IA.

El componente cualitativo se apoya en **entrevistas y aportes de quienes lideran la agenda de IA en sus organizaciones y ejecutivos de MAS Analytics**, incorporando una capa interpretativa experta que permite enriquecer el análisis, contextualizar los resultados y profundizar en dinámicas organizacionales y de liderazgo no siempre visibles en los datos cuantitativos.



02

**Análisis
cuantitativo**

Estado de madurez en adopción de IA en Chile

¿En qué etapa de adopción se encuentra actualmente tu empresa?



La madurez en la adopción de Inteligencia Artificial se ha convertido en un indicador clave para evaluar la competitividad de las organizaciones chilenas. Hoy ya no basta con “usar IA”: el desafío está en integrarla de forma efectiva en los procesos de negocio y en la toma de decisiones para capturar valor real. En un contexto en que las empresas buscan diferenciarse tanto mediante mejoras internas —mayor eficiencia, productividad y automatización inteligente— como a través de propuestas de valor centradas en el cliente, especialmente en ámbitos como la hiperpersonalización, comprender el nivel de madurez permite dimensionar la capacidad del mercado para escalar iniciativas de IA y generar impacto sostenible.

En Chile, el avance de la IA se encuentra en una etapa de consolidación temprana: las organizaciones han transitado desde la **exploración** de casos de uso, hacia **pilotos iniciales** para validar su viabilidad, y muchas han avanzado a la **implementación en procesos específicos**. Sin embargo, pocos han logrado dar el siguiente paso: el **escalamiento estructural**, donde la IA se integra de manera transversal y genera retornos medibles y sostenibles. Esta brecha entre experimentación e impacto a escala es uno de los hallazgos centrales del estudio realizado por MAS Analytics.

Exploración: el primer acercamiento estructurado a la IA (42,2%)

La fase de exploración representa el punto de partida para la mayoría de las organizaciones chilenas. **Con un 42,2% de la muestra, esta etapa refleja un interés creciente, pero aún incipiente, en evaluar cómo la IA podría aportar valor al negocio.**

Las organizaciones en esta fase suelen caracterizarse por:

Conversaciones iniciales entre áreas de negocio y tecnología sobre conceptos y oportunidades.

Interés creciente, pero con cautela y sin inversiones significativas.

Ausencia de un liderazgo claro o sponsor ejecutivo que impulse la agenda de IA.

Identificación temprana de brechas en datos, infraestructura y capacidades internas.

Ideas de casos de uso dispersas, sin priorización estratégica.

Enfoque en aprendizaje y diagnóstico antes de ejecutar proyectos.

Cultura expectante, donde se observa curiosidad por la IA, pero también preocupación por riesgos o impacto interno.

Falta de una estrategia de IA o un roadmap que conecte casos de uso con objetivos de negocio.

La predominancia de esta etapa refleja que el mercado chileno se encuentra aún en un momento exploratorio, donde gran parte de las industrias está mapeando hipótesis de uso antes de avanzar hacia iniciativas más robustas.

Pilotos iniciales: experimentación controlada sin escalamiento (25,9%)

Un 25,9% de las organizaciones ha avanzado hacia pilotos iniciales, lo que sugiere que la IA ya está siendo puesta a prueba en escenarios concretos, pero todavía sin integración en procesos core.

Las características típicas de esta etapa incluyen:

Desarrollo de pruebas piloto con alcances acotados.

Evaluación de tecnologías, modelos y proveedores.

Implementaciones experimentales lideradas por equipos de datos o innovación.

Desalineación parcial con el negocio: los pilotos suelen validar viabilidad técnica, más que impacto económico.

Resultados prometedores, pero sin planes claros de escalamiento.

El crecimiento de esta etapa es consistente con la curva de adopción global de IA, donde las empresas tienden primero a validar hipótesis antes de comprometer inversiones mayores.

Implementación: iniciativas operativas en proceso de optimización (28,3%)

Un 28,3% de las organizaciones declara estar en fase de **implementación**, lo que indica que la IA ya forma parte de **procesos operativos en algún grado**. Esta etapa refleja un avance sustantivo en comparación con exploración y pilotos, y evidencia que varias empresas ya han superado el “miedo a comenzar”.

Las organizaciones en implementación suelen presentar:

Integración de modelos de IA en procesos productivos o comerciales (por ejemplo, scoring, automatización, atención al cliente).

Despliegue de herramientas de IA para productividad personal, incluyendo asistentes generativos.

Equipos de datos más consolidados y participación más activa del negocio.

Foco en mejorar la robustez, calidad de datos y desempeño de los modelos.

Primeros mecanismos de gobernanza y métricas de desempeño.

Si bien esta cifra es relevante, la distancia entre implementación y escalamiento sugiere que muchas iniciativas aún operan en silos o con impacto acotado.

Escalamiento: captura efectiva de valor y retorno medible (3,6%)

Solo un 3,6% de las organizaciones ha alcanzado la etapa de **escalamiento**, la más avanzada del modelo. Aquí, los proyectos de IA generan **retornos medibles**, operan con mayor estabilidad y se integran de forma transversal a procesos y unidades de negocio.

Atributos característicos de esta etapa incluyen:

Uso extendido de modelos y automatizaciones en múltiples áreas.

Operación con indicadores de ROI claros y seguimiento formal de performance.

Estructuras más maduras de gobernanza de datos y tecnología.

Sponsorship ejecutivo consolidado y presupuestos dedicados.

Capacidad interna para mantener, optimizar y escalar modelos de forma continua.

Operacionalización estructurada de soluciones de IA en entornos productivos, con monitoreo y mejora continua.

El tamaño reducido de este grupo confirma que el desafío principal en Chile no es iniciar proyectos, sino llevarlos a un nivel de impacto sostenible y escalado.

La distribución de madurez evidencia que el **mercado chileno se encuentra en una fase temprana a intermedia**, donde predominan la exploración y los pilotos (68,1% combinados). Esto confirma que la mayoría de las organizaciones ya ha incorporado la Inteligencia Artificial en su agenda, pero aún se encuentra validando casos de uso, ajustando modelos y evaluando su viabilidad operativa antes de avanzar hacia un despliegue más amplio.

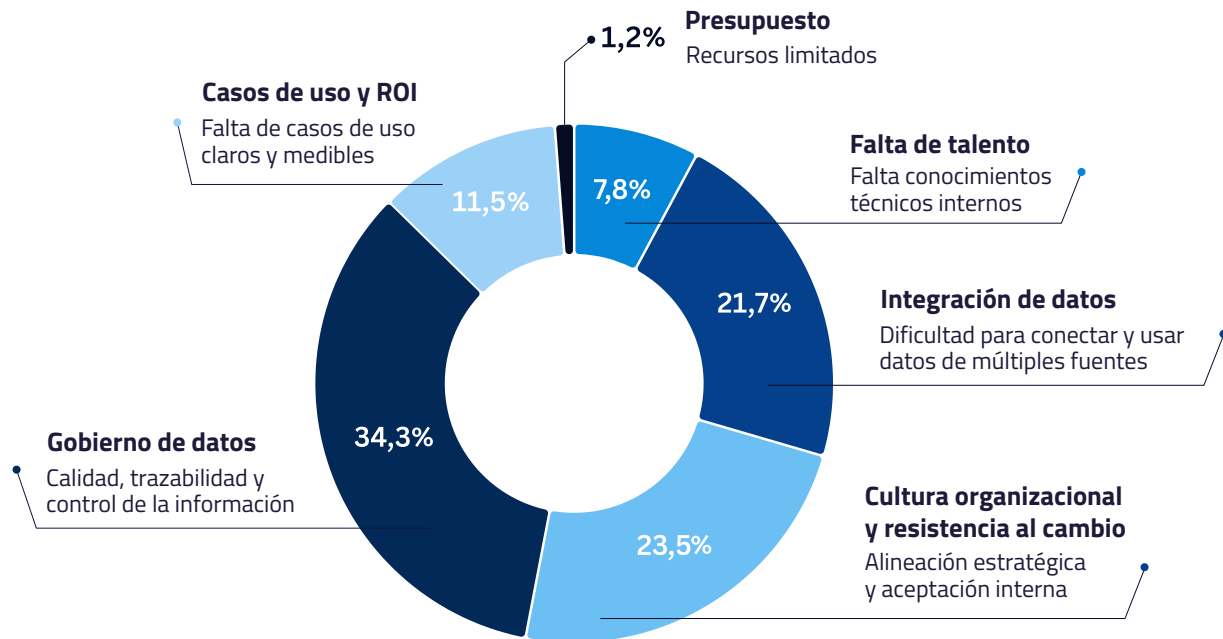
Aunque un 28,3% reporta estar implementando IA, el hecho de que solo un 3,6% haya alcanzado escalamiento revela un cuello de botella significativo. La transición entre implementar y escalar suele requerir capacidades organizacionales más avanzadas: integración de datos entre áreas, modelos claros, equipos internos con autonomía, gobierno de datos consolidado y, sobre todo, liderazgo estratégico que impulse el cambio cultural necesario para transformar procesos a gran escala.

En síntesis, el estado de madurez de la IA en Chile muestra un mercado activo en exploración y pilotos, con un grupo significativo ya avanzando hacia la implementación, pero todavía con muy pocas organizaciones capturando valor a escala. Esta brecha abre una ventana de oportunidad competitiva para las empresas que logren acelerar su transición hacia el escalamiento, fortaleciendo capacidades técnicas, culturales y de liderazgo.

La siguiente sección del informe profundiza precisamente en los factores que habilitan o limitan ese salto, incluyendo barreras, cultura organizacional y condiciones críticas para impulsar la adopción efectiva de IA.

Desafíos principales para la implementación de IA en las organizaciones

¿Cuál crees que es el principal desafío para implementar IA en tu empresa?



La adopción efectiva de Inteligencia Artificial no depende únicamente de la disponibilidad de tecnología. En la práctica, el avance de las organizaciones chilenas está condicionado por un conjunto de barreras estructurales, culturales y operacionales que determinan su capacidad real para implementar y escalar soluciones de IA. Entender estas barreras es clave para explicar por qué muchas empresas permanecen en fases de exploración o pilotos y por qué tan pocas logran alcanzar etapas de escalamiento con retorno medible.

Los resultados del estudio muestran un patrón claro: **las limitantes más relevantes no son tecnológicas ni presupuestarias, sino relacionadas con la gestión y gobernanza del activo más crítico para la IA, que son los datos.** Esto refuerza la idea de que la adopción de IA es, antes que todo, un desafío de fundamentos organizacionales.



Gobierno de datos: la barrera estructural más crítica (34,3%)

Con un **34,3%**, el **gobierno de datos emerge como el principal desafío para implementar IA**. Este resultado revela que, sin una base sólida en calidad, trazabilidad, catalogación y control de la información, los modelos difícilmente pueden ser confiables ni escalables.

Las dificultades más comunes observadas incluyen:

Ausencia de responsables claros del dato y roles formales de data ownership.

Estándares inconsistentes en reglas de negocio, definiciones y diccionarios.

Problemas persistentes de calidad, duplicidades o datos incompletos.

Falta de políticas formales de gobierno de datos y lineamientos transversales para su uso, acceso y control.

Brechas en cumplimiento regulatorio y adecuación a la Ley de Protección de Datos Personales.

Esta barrera aparece con mayor fuerza cuando las organizaciones intentan pasar de pilotos a producción.

Cultura organizacional y resistencia al cambio: el freno silencioso (23,5%)

Un **23,5%** de las organizaciones identifica la cultura y la resistencia al cambio como una de las barreras más relevantes. Este hallazgo confirma que la IA no es solo un desafío técnico, sino profundamente humano y organizacional.

Entre los síntomas más frecuentes se encuentran:

Reticencia de equipos a modificar procesos o adoptar automatización.

Falta de narrativa estratégica que conecte IA con objetivos del negocio.

Temores asociados a pérdida de control, desplazamiento laboral o cambios de rol.

Ausencia de gobernanza que defina responsabilidades y accountability.

Este tipo de barrera suele determinar la capacidad de pasar de experimentación a despliegue sostenido, convirtiéndose en un factor crítico en la madurez organizacional.

Integración de datos: la conexión pendiente (21,7%)

Señalada por un **21,7%** de las organizaciones, la **integración de datos representa una barrera estructural** que impacta directamente la posibilidad de entrenar, desplegar y escalar modelos de IA.

Entre los problemas más frecuentes se observan:

Sistemas legacy que dificultan la consolidación de fuentes internas.

Datos distribuidos en silos, con duplicidad e inconsistencias, y sin interoperabilidad.

Heterogeneidad de estructuras y formatos.

Procesos manuales que frenan la automatización y los pipelines modernos.

Este hallazgo evidencia que, aunque muchas organizaciones cuentan con datos, aún no poseen la infraestructura ni los procesos necesarios para transformarlos en valor mediante IA.

Casos de uso y ROI: claridad limitada sobre dónde capturar valor (11,5%)

Para un **11,5% de las organizaciones, la dificultad no está en los datos ni en la cultura, sino en identificar casos de uso claros, viables y con retorno justificable.**

Los principales desafíos incluyen:

Dificultad para priorizar casos de uso con alto impacto y viabilidad real.

Evitar proyectos guiados por tecnología más que por necesidades de negocio.

Construir business cases con métricas de beneficio claras.

Alinear a áreas técnicas y ejecutivas en torno a criterios de éxito.

Esta brecha es típica de organizaciones en etapas tempranas o intermedias de madurez, donde la identificación de valor aún es exploratoria.



Falta de talento y capacidades internas: un desafío menor, pero no irrelevante (7,8%)

Aunque históricamente ha sido una de las principales barreras en otros mercados, en este estudio **solo un 7,8% identifica la falta de talento como el principal impedimento**. Este resultado sugiere que el déficit técnico existe, pero no es percibido como el obstáculo más prioritario frente a problemas más estructurales como gobernanza o cultura.

Las organizaciones que sí señalan este desafío suelen enfrentar:

Equipos incompletos o roles clave sin cubrir.

Dificultades para operar modelos en producción.

Escasez de perfiles híbridos que integren negocio, datos y tecnología.

La baja priorización de esta barrera indica que las empresas reconocen la necesidad de talento, pero lo consideran un desafío abordable en comparación con los cimientos organizacionales.

Presupuesto y recursos limitados: la barrera menos significativa (1,2%)

Finalmente, **solo un 1,2% de las organizaciones identifica el presupuesto como la principal barrera**. Esto no implica que la inversión no sea un desafío, sino que, en comparación con las otras barreras, el problema no es invertir en IA, sino saber cómo y dónde hacerlo para generar valor real.

La baja prioridad de este obstáculo sugiere que:

Las empresas están dispuestas a invertir, pero condicionadas a claridad estratégica.

Los proyectos piloto suelen ser de bajo costo, por lo que la inversión no frena la experimentación.

La traba aparece en fases posteriores, donde se requiere inversión en capacidades, plataformas y gobernanza.

El mensaje implícito es claro: **la limitación no es financiera, es organizacional**.



En conjunto, los resultados muestran que **los principales desafíos para avanzar en IA en Chile no están en la tecnología, sino en los fundamentos organizacionales.**

El gobierno de datos, que es la barrera más mencionada, confirma que muchas empresas aún carecen de las bases necesarias para operar y escalar modelos con consistencia. A esto se suman la cultura organizacional (23,5%) y la integración de datos (21,7%), que revelan que la adopción de IA exige cambios estructurales en prácticas, colaboración y gestión interna.

La menor presencia de la falta de talento (7,8%) indica que, si bien sigue siendo un factor relevante, hoy no es el principal freno, especialmente frente a desafíos más estructurales. Del mismo modo, los casos de uso y el ROI (11,5%) reflejan que aún existe incertidumbre respecto de dónde y cómo capturar valor concreto.

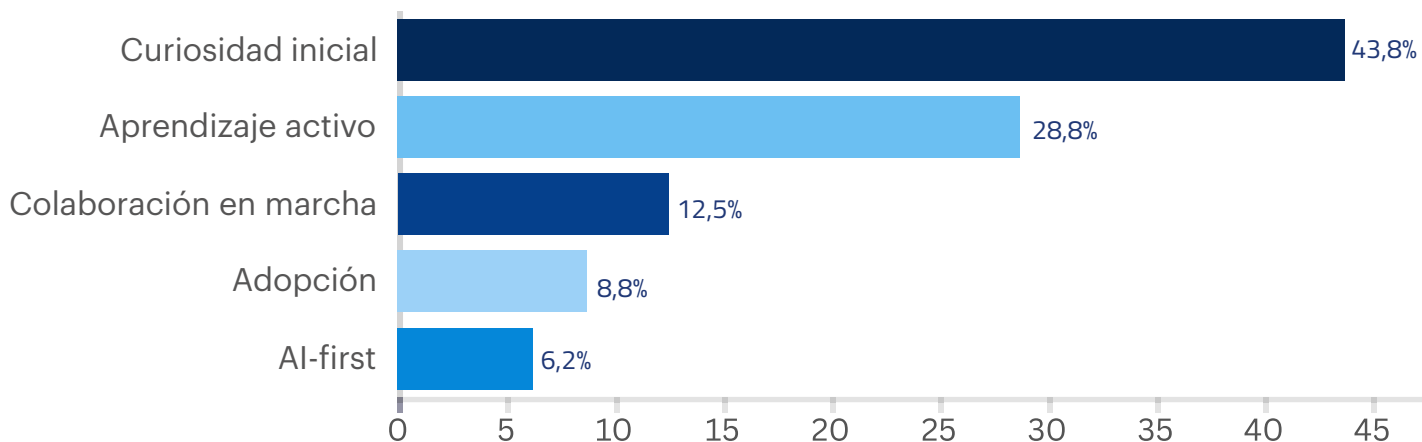
Finalmente, el presupuesto aparece como una barrera marginal (1,2%), reforzando una conclusión clave: **las limitantes actuales no radican en invertir más, sino en contar con claridad estratégica, bases de datos robustas y una cultura preparada para escalar la IA.**

Las barreras identificadas en el informe son coherentes con el momento actual de adopción de IA en Chile. **El avance hacia el escalamiento dependerá de cómo las organizaciones enfrenten desafíos profundos: integración robusta de datos, cambio cultural y construcción de casos de negocio sólidos.** Estas barreras no solo explican la lenta progresión desde pilotos hacia implementación avanzada, sino que también delinean las capacidades que serán analizadas en profundidad en las próximas secciones del informe, especialmente aquellas relacionadas con cultura organizacional y condiciones habilitantes para acelerar la adopción de IA.



Cultura organizacional frente a la IA

¿Cómo describirías la cultura organizacional frente a la IA?



La cultura organizacional es uno de los factores más determinantes para el éxito o fracaso de la adopción de Inteligencia Artificial. Más allá de la disponibilidad de tecnología o presupuesto, es la disposición de las personas, su apertura al cambio, su curiosidad, su capacidad de aprendizaje y su alineación estratégica; lo que define la velocidad y profundidad con que una empresa puede integrar IA en sus procesos.

Los resultados del estudio muestran que **la mayoría de las organizaciones chilenas se encuentran en un estado cultural temprano, caracterizado por interés creciente y experimentación inicial**, pero todavía lejos de contar con prácticas consolidadas, gobernanza madura o una visión AI-first. Esta dimensión cultural ayuda a explicar varias de las barreras y limitantes identificadas en las secciones anteriores.

Curiosidad inicial: la puerta de entrada a la adopción (43,8%)

La categoría más representativa de la muestra, con un **43,8%**, es la de **curiosidad inicial**. Este grupo corresponde a organizaciones que están dando sus primeros pasos conceptuales en IA, usualmente impulsadas por ejecutivos que desean entender tendencias, posibilidades y riesgos.

Características típicas de esta etapa:

Conversaciones tempranas sobre IA en comités directivos o áreas de innovación.

Búsqueda de información, capacitaciones introductorias y exploración de herramientas.

Actitud positiva, pero sin claridad en cuanto a prioridades o casos de uso.

Falta de estructuras formales para coordinar iniciativas.

Curiosidad de colaboradores que experimentan con herramientas de IA para productividad personal y comienzan a introducir su uso en el entorno organizacional.

Este nivel cultural es común en mercados donde la adopción se encuentra aún en construcción. Aunque no implica acción inmediata, sí es un indicador positivo de predisposición al aprendizaje y apertura al cambio.

Aprendizaje activo: experimentación y descubrimiento guiado (28,8%)

El **28,8%** de las organizaciones declara encontrarse en un **estado de aprendizaje activo, una etapa que representa el paso natural posterior a la curiosidad**. Aquí las empresas ya han comenzado a probar herramientas y metodologías y están desarrollando una primera base de capacidades internas.

Entre los comportamientos más frecuentes se encuentran:

Prueba de herramientas generativas, automatizaciones o modelos predictivos de forma acotada.

Pequeños equipos explorando casos de uso, usualmente en TI, datos o innovación.

Intercambio de aprendizajes entre áreas, aunque aún de manera informal.

Reconocimiento explícito de las oportunidades que la IA puede traer, sin una estrategia clara de implementación.

Capacitaciones y programas de formación para desarrollar capacidades básicas en distintos niveles de la organización.

Esta etapa refleja una **cultura proactiva y en transición**, donde la experimentación comienza a sostener conversaciones más estructuradas sobre valor e impacto.

Colaboración en marcha: coordinación inicial entre negocio y tecnología (12,5%)

Un **12,5% de las organizaciones muestra señales de colaboración en marcha entre áreas de negocio y tecnología.** Este grupo corresponde a empresas que ya han avanzado en pilotos y requieren mayor articulación interna para evaluar resultados y planificar siguientes pasos.

Sus atributos más característicos son:

Coordinación entre equipos de datos, TI y unidades de negocio para impulsar pilotos.

Mayor involucramiento de líderes funcionales en la priorización de casos de uso.

Primeros mecanismos de seguimiento o evaluación de impacto.

Reconocimiento creciente de la importancia de la gobernanza y la calidad de datos.

Este estado cultural es clave para el salto hacia la implementación, ya que permite **alinear expectativas, procesos y roles**, algo fundamental para el escalamiento posterior.

Adopción: proyectos integrados en procesos de negocio (8,8%)

El **8,8% de las organizaciones declara haber alcanzado un nivel de adopción organizacional, en el cual la IA ya no es solo un piloto o una prueba, sino que está integrada en procesos operativos.**

Sus atributos más característicos son:

Modelos de IA funcionando en producción, con impacto visible en operaciones o experiencia de cliente.

Procesos adaptados para incorporar automatización y analítica avanzada.

Mayor madurez en prácticas de monitoreo, soporte y mejora continua.

Participación activa del negocio en la toma de decisiones sobre roadmap y evolución de casos.

Este porcentaje, aunque reducido, representa a las empresas que ya están generando valor real con la IA, pero cuyo escalamiento todavía no se ha consolidado.

AI-first: gobernanza formal y enfoque estratégico consolidado (6,2%)

Solo un 6,2% de las organizaciones se identifica como AI-first, la etapa más madura del espectro cultural. Estas empresas han integrado la IA como parte de su estrategia central y cuentan con mecanismos formales para su gestión.

Entre sus prácticas habituales se encuentran:

Presupuesto dedicado a iniciativas de IA y automatización.

Gobernanza clara, con roles formales como Chief Data/AI Officer.

Procesos estandarizados para el desarrollo, despliegue y monitoreo de modelos.

Integración transversal de IA en múltiples unidades de negocio.

Mentalidad organizacional orientada a experimentación continua y escalabilidad.

Este grupo representa a los pioneros del mercado chileno, cuya ventaja competitiva puede ampliarse rápidamente si logran sostener el ritmo de inversión y aprendizaje.



La distribución de estos estados culturales revela un mercado en fase de despertar y aprendizaje, más que de consolidación. **Con un 72% de las organizaciones entre curiosidad y aprendizaje activo, es evidente que la IA aún está en su etapa formativa dentro del tejido empresarial chileno.**

La presencia de un 12,5% en colaboración y un 8,8% en adopción muestra avances concretos, mientras que el 6,2% AI-first evidencia que ya existen referentes locales, aunque todavía son la excepción.

Este patrón cultural es consistente con tendencias internacionales: la mayoría de las empresas en mercados emergentes demuestra interés y experimenta, pero muy pocas operan con prácticas avanzadas, gobernanza formal o una cultura de mejora continua basada en IA.

Un punto clave es que el estado cultural explica en gran medida la falta de escalamiento observada en el análisis de madurez. Las organizaciones que aún están en curiosidad o aprendizaje difícilmente pueden emprender transformaciones profundas, lo que genera un rezago natural entre pilotos e impacto real.

La cultura organizacional frente a la IA en Chile muestra una trayectoria positiva, marcada por curiosidad, apertura al aprendizaje y una transición gradual hacia modelos más colaborativos. Sin embargo, la mayoría aún se encuentra lejos de una cultura AI-first que permita capturar valor a gran escala. Esta evolución cultural será fundamental para comprender las condiciones habilitantes que permiten acelerar la adopción de IA.

Condiciones habilitantes para acelerar la adopción de IA

¿Cuál consideras que es la condición más importante para acelerar la adopción de IA en tu empresa?



La adopción sostenible de Inteligencia Artificial depende menos de la tecnología disponible y más de las condiciones organizacionales que permiten que los proyectos avancen desde ideas y pilotos hacia implementación y escalamiento.

En el informe, las respuestas evidencian un consenso claro: las organizaciones reconocen que el desafío no es únicamente técnico, sino profundamente cultural y estratégico.

Las condiciones habilitantes revelan qué debe estar presente dentro de una empresa para que la IA pueda generar valor real y sostenido, especialmente en un mercado que aún se encuentra en etapas tempranas de madurez.



Cultura organizacional y gestión del cambio: el habilitador más decisivo (42,5%)

La variable considerada más relevante por las organizaciones, con un 42,5%, es la cultura organizacional y la gestión del cambio. Este resultado confirma que la IA, más que una tecnología, representa una transformación en la forma de operar, tomar decisiones y distribuir responsabilidades dentro de una empresa.

Entre los factores culturales más determinantes se encuentran:

Apertura al aprendizaje continuo y disposición a trabajar con nuevas herramientas.

Alineación transversal respecto al propósito de la IA y su impacto esperado.

Comunicación clara que reduzca temores y promueva confianza en su uso.

Adaptación de roles y procesos para incorporar modelos de IA en operaciones diarias.

Liderazgo visible que impulse el cambio y reduzca fricciones entre áreas.

El peso de esta categoría confirma que, sin un cambio cultural profundo, incluso las iniciativas técnicamente prometedoras pueden quedar estancadas en pilotos o pruebas aisladas.

Liderazgo y compromiso de la alta dirección: motor estratégico del cambio (33,8%)

El 33,8% de las organizaciones considera que el compromiso del liderazgo ejecutivo es la condición más importante para acelerar la adopción. La IA requiere una visión clara, inversión sostenida y un roadmap articulado, elementos que solo pueden provenir de un liderazgo alineado y convencido del valor estratégico de la tecnología.

Atributos comunes cuando el liderazgo está presente:

Apertura al aprendizaje continuo y disposición a trabajar con nuevas herramientas.

Alineación transversal respecto al propósito de la IA y su impacto esperado.

Comunicación clara que reduzca temores y promueva confianza en su uso.

Adaptación de roles y procesos para incorporar modelos de IA en operaciones diarias.

Liderazgo visible que impulse el cambio y reduzca fricciones entre áreas.

Este resultado refuerza que la IA no escala "desde abajo"; necesita una dirección clara y una gobernanza decidida desde la alta gerencia.

Disponibilidad y calidad de datos: base para la operacionalización (16,2%)

El 16,2% de las organizaciones identifica la calidad y disponibilidad de datos como condición esencial. Sin datos confiables, accesibles y correctamente integrados, los modelos de IA no pueden operar con consistencia ni generar valor.

Las empresas requieren:

Data governance que asegure calidad, trazabilidad y accesibilidad.

Ciclos de actualización y monitoreo que mantengan vigencia de los datos.

Estándares comunes entre negocio y tecnología.

Aunque esta condición aparece por debajo de cultura y liderazgo, su relevancia técnica es fundamental para cualquier iniciativa que aspire a escalar.

Talento y capacitación interna: capacidad para sostener y escalar (5%)

Solo un 5% considera el talento y la capacitación como la principal condición, pero este resultado debe interpretarse en contexto: muchas organizaciones que votaron por cultura o liderazgo reconocen implícitamente que el talento es parte de esos desafíos más amplios.

Las necesidades más comunes incluyen:

Equipos capaces de desarrollar, mantener y mejorar modelos.

Competencias en datos, MLOps y automatización.

Habilidades de negocio para traducir problemas en casos de uso.

Capacitación transversal para aumentar la adopción y reducir riesgos operativos.

Este porcentaje menor puede sugerir que las empresas ven la formación como un habilitador táctico, más que estratégico, aunque su importancia real es estructural para escalar.

Apoyo de partners tecnológicos y consultoras: soporte complementario (2,5%)

El 2,5% de las respuestas indica que el apoyo externo es la condición más relevante. Si bien es la categoría menos priorizada, su inclusión demuestra que muchas organizaciones ven en partners y consultoras un acelerador clave para:

Desarrollar pilotos de forma rápida.

Transferir conocimientos y buenas prácticas.

Acceder a capacidades técnicas especializadas.

Definir estrategias, casos de uso y arquitecturas de referencia.

Aunque no es percibido como el factor principal, juega un rol táctico importante especialmente para empresas que recién comienzan o que buscan acelerar fases iniciales.

El patrón general que emerge es claro: las condiciones habilitantes más valoradas son culturales y estratégicas, no tecnológicas. La cultura organizacional (42,5%) y el liderazgo (33,8%) representan más de dos tercios de las respuestas, lo que coincide con la evidencia global: la IA se acelera cuando existe un propósito compartido, patrocinio fuerte y cambio organizacional consistente.

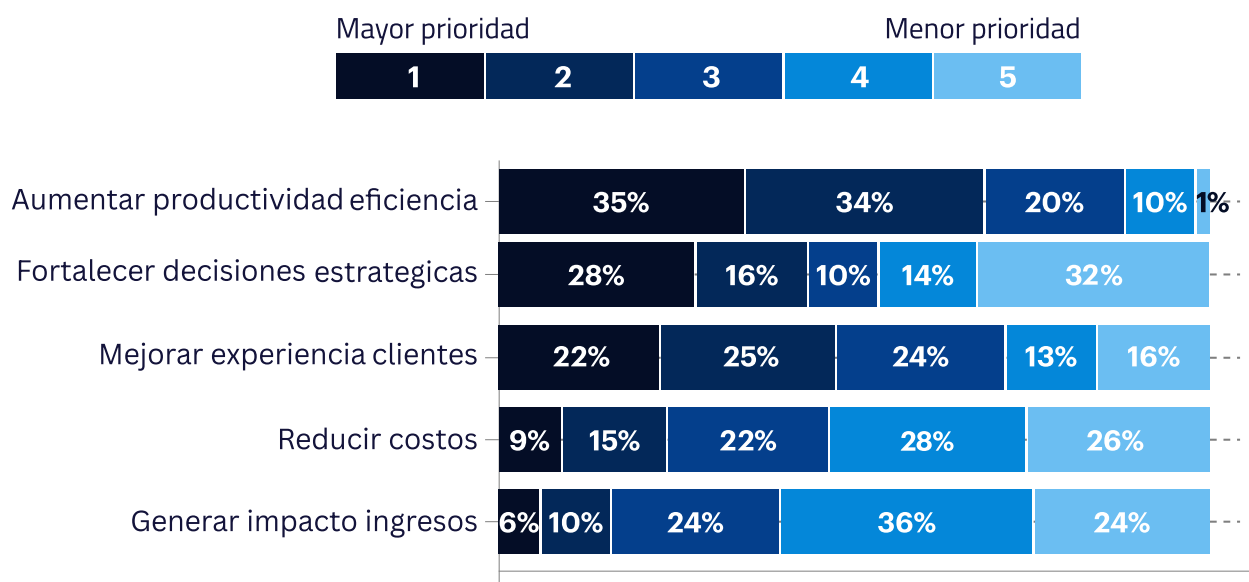
La disponibilidad de datos y el talento aparecen como habilitadores operativos indispensables, pero no suficientes por sí mismos. La IA no avanza solo con infraestructura o especialistas; requiere coherencia estratégica, gobernanza y un entorno organizacional que favorezca la adopción.

Este hallazgo también explica por qué tantas organizaciones en Chile permanecen en exploración o pilotos: **la tecnología está disponible, pero los elementos culturales, estratégicos y humanos aún están en proceso de maduración.**

Las condiciones habilitantes para acelerar la adopción de IA en Chile apuntan de manera consistente hacia la **cultura, el liderazgo y la capacidad de gestionar el cambio organizacional.** Sin una visión clara y una cultura preparada, los esfuerzos técnicos tienen un impacto limitado. Esta sección conecta directamente con los hallazgos sobre madurez y cultura analizados previamente, y prepara el camino para profundizar en el modo en que estas capacidades pueden desarrollarse para permitir el escalamiento de iniciativas de IA en las empresas del país.

Prioridades organizacionales en el uso de IA

Premisas según la prioridad que les das en tu empresa



El gráfico muestra la distribución completa de prioridades asignadas a cada objetivo, en una escala de 1 a 5, donde 1 representa la mayor prioridad y 5 la menor. Esta visualización **permite analizar tanto la importancia relativa de cada objetivo como el nivel de consenso entre los encuestados**, considerando no solo la prioridad máxima, sino la forma de la distribución a lo largo de toda la escala.

Las prioridades que las organizaciones asignan al uso de Inteligencia Artificial permiten comprender no solo qué objetivos buscan abordar con mayor urgencia, sino también desde qué lógica estratégica están adoptando la IA.

Más allá del ranking puntual, la distribución de respuestas revela el **nivel de alineamiento interno y el tipo de valor que las empresas esperan capturar en esta etapa de adopción.**

Aumento de la productividad y eficiencia: eje central de la adopción (35%)

La prioridad más destacada corresponde al **aumento de la productividad y eficiencia, con un 35% de los encuestados ubicándola como prioridad máxima**. Este resultado se refuerza al observar que un 34% adicional la posiciona como segunda prioridad, concentrando casi siete de cada diez respuestas en las posiciones más altas.

Este patrón evidencia un alto nivel de consenso organizacional y confirma que la IA es concebida, en primer lugar, como una herramienta para optimizar procesos, reducir fricciones operativas y mejorar el rendimiento general de la organización. La productividad aparece, así como el principal punto de entrada para la adopción de IA, especialmente en empresas que buscan resultados tangibles y escalables antes de avanzar hacia objetivos más complejos.

Fortalecimiento de las decisiones estratégicas: valor reconocido, urgencia desigual (28%)

En segundo lugar, se ubica el **fortalecimiento de las decisiones estratégicas, con un 28% de menciones como prioridad 1**. Sin embargo, a diferencia de la productividad, esta dimensión presenta una mayor dispersión: un 32% de los encuestados la sitúa como la menor prioridad.

Esta distribución sugiere que, aunque existe un grupo relevante que reconoce el valor de la IA como apoyo a decisiones de alto nivel, su urgencia no es percibida de forma homogénea. En muchos casos, la IA aplicada a decisiones estratégicas parecen asociarse a organizaciones con mayor madurez o a etapas posteriores del proceso de adopción, una vez resueltas las bases operativas.

Mejora de la experiencia de clientes: prioridad transversal pero no dominante (23%)

La **mejora de la experiencia de clientes muestra una distribución equilibrada entre las prioridades 1, 2 y 3 (22%, 25% y 24%, respectivamente)**. Este comportamiento indica que se trata de un objetivo ampliamente reconocido, pero sin una concentración clara en la máxima prioridad.

El resultado sugiere que la experiencia de clientes es vista como un ámbito relevante para la aplicación de IA, aunque no necesariamente como el primer foco de inversión. En este sentido, la IA orientada a clientes parece entenderse más como una capacidad habilitada por mejoras internas previas, especialmente en productividad, datos y procesos, que como un punto de partida independiente.

Reducción de costos: una lógica secundaria en la adopción (9%)

La **reducción de costos aparece claramente relegada en la jerarquía de prioridades. Solo un 9% la considera prioridad 1**, mientras que más de la mitad de las respuestas la ubican en las posiciones 4 y 5.

Este resultado es particularmente relevante, ya que indica que la adopción de IA no está siendo impulsada principalmente por una lógica defensiva o de ajuste. En cambio, las organizaciones parecen priorizar la eficiencia estructural y la generación de capacidades antes que la contención directa de costos, lo que refleja una mirada más estratégica y de largo plazo.

Impacto directo en ingresos: resultado esperado, no punto de partida (6%)

La **generación de impacto directo en ingresos es la dimensión menos priorizada, con apenas un 6% de menciones como prioridad máxima** y una alta concentración en las prioridades más bajas.

Este hallazgo refuerza la idea de que el crecimiento en ingresos no se concibe como el principal motor inmediato de la adopción de IA.

Más bien, se percibe como una consecuencia natural de mejoras previas en productividad, toma de decisiones y experiencia de clientes. La IA, en este sentido, se integra primero como un habilitador interno antes de ser vista como una herramienta comercial directa.

Lectura general del patrón de prioridades

El patrón que emerge es consistente: las empresas priorizan el uso de IA para consolidar capacidades internas clave, especialmente aquellas asociadas a eficiencia operativa y desempeño organizacional. Esta orientación refleja una aproximación pragmática y progresiva, donde la IA se adopta primero como habilitador interno antes de proyectarse como motor de crecimiento externo.

En el caso de la experiencia de clientes, los resultados no sugieren falta de relevancia, sino una priorización cautelosa. La IA es ampliamente reconocida como una herramienta crítica para habilitar estrategias de hiperpersonalización, anticipación de necesidades y mejora del journey. Sin embargo, llevar estas capacidades al frente comercial implica desafíos adicionales: riesgos operativos, legales, de responsabilidad y reputacionales, así como consideraciones de ciberseguridad y protección de datos. En este contexto, **muchas organizaciones parecen optar por fortalecer primero sus fundamentos internos antes de exponer la IA directamente al cliente.**

La baja priorización del impacto directo en ingresos también puede explicarse desde esta lógica. El ahorro y la eficiencia son beneficios más tangibles y medibles en etapas tempranas, mientras que el crecimiento impulsado por IA se percibe como más incierto y asociado a mayor riesgo. En muchos casos, además, las iniciativas se originan en áreas de TI o datos —naturalmente enfocadas en optimización— y no en unidades comerciales, lo que condiciona el tipo de valor que se busca capturar inicialmente. Como resultado, la IA tiende a implementarse primero para “hacer lo mismo más rápido”, antes que para redefinir propuestas de valor, captar nuevos clientes o abrir fuentes de ingresos.

Este enfoque, aunque comprensible en etapas iniciales de madurez, plantea un riesgo estratégico: si la adopción se concentra exclusivamente en reducción de costos y eficiencia, la IA puede quedar limitada a una herramienta táctica y no convertirse en una verdadera palanca de transformación del negocio. Las organizaciones que no avancen hacia casos de uso orientados a diferenciación y ventaja competitiva podrían capturar eficiencias incrementales, pero perder oportunidades estructurales de innovación y crecimiento.

En conjunto, **los resultados reflejan un mercado que avanza con racionalidad y cautela, priorizando bases sólidas antes de asumir riesgos mayores.** El desafío hacia adelante no será solo escalar técnicamente la IA, sino ampliar progresivamente su ambición estratégica.

03

**Análisis
cualitativo**

Visión de líderes sobre la brecha entre experimentación y escalamiento en IA

La siguiente sección complementa el análisis cuantitativo del informe incorporando la **mirada de líderes que están operando la IA en contextos reales**, enfrentando las tensiones propias de llevarla desde la experimentación hacia el impacto sostenido en el negocio. A través de entrevistas en profundidad con ejecutivos y referentes de datos, tecnología, innovación y transformación digital, se busca **interpretar los resultados del estudio desde la práctica, capturando aprendizajes que no siempre emergen de los indicadores agregados**.

En conjunto, las entrevistas revelan un punto de inflexión claro: el debate ya no está en si la IA funciona, sino en cómo se integra de manera estructural a las organizaciones. Los líderes coinciden en que el principal freno para capturar valor no es la tecnología, sino la capacidad de rediseñar procesos, modelos de decisión, estructuras de gobierno y formas de trabajo. La IA comienza a generar impacto real cuando deja de ser un conjunto de pilotos aislados y se convierte en una capacidad organizacional, con roles claros, métricas de negocio, gobernanza activa y patrocinio ejecutivo.

Un tema transversal que emerge con fuerza es la evolución hacia arquitecturas operativas donde los agentes de IA pasan a desempeñar un rol activo en la ejecución del negocio. Más allá del uso individual de herramientas generativas, las organizaciones que avanzan están incorporando agentes como parte de procesos críticos —en operaciones, atención, ventas, finanzas o soporte interno— lo que obliga a repensar no solo la tecnología, sino también la calidad y el gobierno de los datos, los criterios de autonomía, la medición de impacto y la gestión del cambio.

Las entrevistas también ponen en evidencia que **escalar IA exige una combinación precisa de habilitadores: liderazgo claro desde la alta dirección, una estrategia de datos alineada al negocio, modelos de gobierno que equilibren control y velocidad, inversión sostenida en capacidades humanas y una cultura que promueva la adopción responsable**.

Finalmente, la mirada de estos líderes permite entender por qué muchas organizaciones quedan atrapadas en la fase de exploración, mientras otras logran avanzar hacia modelos más maduros.

La diferencia no radica en la ambición tecnológica, sino en la capacidad de movilizar a las personas y transformar la cultura organizacional para incorporar la IA en la forma de trabajar. Aquellas empresas que progresan son las que instalan nuevas dinámicas de colaboración entre negocio y tecnología, desarrollan capacidades internas y promueven una adopción responsable y transversal.

A partir de esa base cultural, el siguiente paso es tomar decisiones estructurales: priorizar casos de uso con impacto real, invertir en fundamentos sólidos de datos y gobernanza, y, sobre todo, operacionalizar la IA como parte del modelo operativo —con procesos formales, métricas de negocio, accountability clara y mejora continua.— En este sentido, la transformación con IA no es solo un desafío tecnológico, sino un proceso integral de liderazgo, organización y ejecución disciplinada.

Ignacio Yarur

Presidente BCI y MAS Analytics



En la discusión sobre Inteligencia Artificial, Ignacio Yarur introduce una distinción clave que redefine el rol del directorio. Desde su perspectiva, **la IA no debe abordarse como una agenda paralela ni como una estrategia independiente, sino como un habilitador explícito de la estrategia corporativa.** El punto de partida no es la tecnología, sino la claridad estratégica del negocio y la capacidad del directorio para evaluar cómo la IA puede potenciarla de forma concreta y sostenible.

“NO EXISTE UNA ESTRATEGIA DE IA. EXISTE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, Y EL ROL DEL DIRECTORIO ES ENTENDER CÓMO LA IA PUEDE SER FUNCIONAL A ESA ESTRATEGIA”.

Bajo esta lógica, el liderazgo del directorio no se expresa en decisiones técnicas ni en la selección de herramientas, sino en asegurar que la organización cuente con el liderazgo adecuado, los recursos necesarios y las condiciones para que la IA efectivamente contribuya a los objetivos estratégicos definidos. La IA se convierte así en una palanca al servicio del rumbo corporativo y no en un fin en sí mismo.

Esta mirada exige nuevas capacidades a nivel de gobierno corporativo. Yarur subraya que el directorio debe profundizar su comprensión de la estrategia del negocio, pero también asumir una **actitud activa de aprendizaje continuo frente a una tecnología en rápida evolución.** No se trata de convertirse en expertos técnicos, sino de desarrollar criterio estratégico para distinguir oportunidades, riesgos y prioridades.

“LO PRIMERO ES ENTENDER MUY BIEN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA. LO SEGUNDO, MANTENER UNA AMBICIÓN CONSTANTE DE APRENDER, DE CAPACITARSE Y DE ENTENDER. Y FINALMENTE, IDENTIFICAR DÓNDE ESTÁN LOS RIESGOS, LAS OPORTUNIDADES Y LOS ÉNFASIS CLAVE”.

La evaluación del valor generado por la IA, desde esta perspectiva, debe anclarse en métricas directamente vinculadas a la estrategia competitiva de la empresa. Si la ambición es liderazgo en eficiencia, productividad o excelencia operativa, el foco debe estar en cómo la IA está contribuyendo a mejorar procesos, elevar la productividad y transformar la forma en que se entrega valor, más que en indicadores tecnológicos aislados.

“SI LA ESTRATEGIA ES SER LA EMPRESA MÁS EFICIENTE DEL MERCADO, LA PREGUNTA ES CUÁNTO LA IA ESTÁ GENERANDO MAYOR PRODUCTIVIDAD, EFICIENTANDO PROCESOS O TRANSFORMANDO LA OPERACIÓN”.

En este contexto, avanzar con excesiva cautela no es una postura neutral. Yarur advierte que la falta de decisión estratégica frente a la IA puede traducirse en una pérdida progresiva de competitividad, especialmente en mercados donde otros actores están utilizando la tecnología como acelerador de desempeño.

Su mensaje final a los líderes que aún observan la IA con distancia es directo: **la preparación ya no es opcional**. La IA está redefiniendo los procesos y la forma en que las organizaciones crean y entregan valor a sus clientes, y el rol del liderazgo — particularmente desde los directorios— es anticipar y guiar esa transformación.

“HAY QUE ABORDARLA, PREPARARSE Y CAPACITARSE. ES UNA TECNOLOGÍA QUE VIENE A CAMBIAR LOS PROCESOS Y LA ENTREGA DE VALOR TAL COMO HOY LA CONOCEMOS”.

Carlos Rodríguez

Director de MAS Analytics y
ex Gerente General Microsoft Chile



A partir de su experiencia liderando procesos de transformación con datos e Inteligencia Artificial, Carlos Rodríguez identifica un patrón consistente en las organizaciones: **la mayoría de las iniciativas de IA que no logran escalar enfrentan barreras que van más allá de la tecnología y se explican, principalmente, por factores organizacionales y culturales.**

“LA FALTA DE ALINEACIÓN ENTRE EQUIPOS DE NEGOCIO Y TECNOLOGÍA GENERA SILOS QUE IMPIDEN LA INTEGRACIÓN TRANSVERSAL”.

Uno de los obstáculos más frecuentes es la falta de alineación entre las áreas de negocio y tecnología. Cuando estos equipos operan de manera desconectada, se generan silos que dificultan

la integración transversal de la IA en los procesos clave del negocio. En palabras de Rodríguez, “la falta de alineación entre equipos de negocio y tecnología genera silos que impiden la integración transversal”, una dinámica que coincide con los resultados cuantitativos del estudio, donde **la fragmentación interna aparece como una de las principales razones por las que los proyectos de IA quedan limitados a pruebas de concepto.**

A esta desalineación se suma la ausencia de una gobernanza de datos sólida. Desde su experiencia, Rodríguez observa que muchos modelos de IA muestran resultados prometedores en etapas iniciales, pero fallan al enfrentarse a entornos productivos debido a la baja calidad de los datos. Como él mismo señala, “sin datos limpios, actualizados y confiables, los modelos de IA fallan en entornos reales”.

El componente cultural constituye un tercer factor crítico. La resistencia al cambio, la falta de capacitación y la ausencia de un liderazgo con una visión clara sobre el rol estratégico de la IA tienden a frenar la adopción más allá de los pilotos iniciales. Sin embargo, Rodríguez enfatiza que estos desafíos también representan una oportunidad relevante. **Las organizaciones que abordan de manera temprana la gestión del cambio, la formación de capacidades internas y el alineamiento del liderazgo logran avanzar con mayor rapidez y transformar la IA en un verdadero diferenciador competitivo,** generando mejoras concretas en eficiencia y creación de valor.

En relación con los primeros pasos, el ex Gerente General de Microsoft Chile destaca que los casos de uso que abren camino hacia una agenda más amplia de IA suelen ser aquellos que entregan resultados rápidos y medibles. Iniciativas orientadas a la automatización de procesos operativos o a la mejora de la experiencia del cliente permiten demostrar impacto en plazos acotados y generar confianza interna. Tal como indica, estos casos funcionan como “quick wins que demuestran ROI inmediato y generan buy-in interno”, habilitando el paso hacia proyectos de mayor alcance.

Ejemplos como el análisis predictivo en supply chain o la implementación de chatbots impulsados por IA en servicios financieros ilustran cómo estos primeros éxitos pueden escalar desde un área específica hacia toda la organización.

No obstante, la posibilidad de que estos pilotos se conviertan en catalizadores de una transformación más profunda depende, nuevamente, de la base de datos sobre la cual se construyen. Rodríguez subraya que **iniciar con datos confiables es clave para asegurar que los casos de uso no se queden en ejercicios aislados**, sino que puedan expandirse a nivel organizacional. Esta visión es consistente con los resultados del estudio, que posicionan la calidad y gobernanza de los datos como el principal habilitador para avanzar desde pilotos hacia capacidades transversales de IA.

“SIN DATOS LIMPIOS, ACTUALIZADOS Y CONFIABLES, LOS MODELOS DE IA FALLAN EN ENTORNOS REALES”.

Desde esta perspectiva, la capacidad interna más crítica para aprovechar la IA de manera estratégica es una gestión y gobernanza de datos robusta. Rodríguez observa que las empresas chilenas que invierten en plataformas de datos seguras y escalables son las que logran extraer mayor valor de la IA. Los datos de calidad no solo reducen riesgos asociados a sesgos y errores, sino que habilitan modelos más precisos y éticos, permitiendo que la IA impulse decisiones estratégicas de negocio. En este sentido, la IA deja de ser una herramienta experimental para convertirse en un multiplicador de eficiencia y productividad.

La diferencia entre las organizaciones que avanzan hacia modelos AI-first y aquellas que se estancan en pilotos aislados se explica, en gran medida, por el nivel de compromiso del liderazgo ejecutivo. Las organizaciones más avanzadas integran la IA en su estrategia central, con involucramiento directo del C-level, asignación clara de recursos y una cultura que promueve la colaboración interdisciplinaria. En contraste, las organizaciones que no logran escalar tienden a carecer de una visión holística, limitándose a experimentos desconectados y sin una hoja de ruta clara.

Finalmente, señala que para que la IA se consolide como una capacidad transversal y sostenible deben existir ciertas condiciones habilitantes. Entre ellas destacan una infraestructura tecnológica escalable —frecuentemente basada en arquitecturas de cloud híbrida con seguridad integrada—, talento humano capacitado en IA y datos, marcos éticos que aseguren un uso responsable y una colaboración activa con partners confiables. En el contexto chileno, la experiencia muestra que **las organizaciones que cumplen estos prerequisites logran integrar la IA en todos los niveles del negocio**, desde la operación diaria hasta la innovación estratégica, fortaleciendo su resiliencia, eficiencia y crecimiento en el largo plazo.

Francisca Yáñez

Non Executive Director de Coca Cola Andina y Board Member del Centro Nacional de Inteligencia Artificial



La mirada de Francisca Yáñez sitúa la **cultura organizacional como el factor estructural más determinante en la velocidad y profundidad de adopción de la Inteligencia Artificial**. En su análisis, el éxito de una transformación impulsada por IA no está condicionado principalmente por la disponibilidad tecnológica, sino por la capacidad de las organizaciones para movilizar a las personas, redefinir hábitos de trabajo y sostener procesos de aprendizaje continuo a escala.

Francisca subraya que esta conclusión no es solo una percepción interna, sino que está ampliamente respaldada por evidencia internacional. En los procesos de transformación asociados a la Inteligencia Artificial, la mayor parte del desafío se explica por dimensiones humanas y culturales, mientras que la tecnología y los algoritmos representan solo una fracción del esfuerzo requerido. Esta lectura refuerza la idea de que la IA

debe entenderse como una tecnología de propósito general, cuyo impacto real solo se materializa cuando alcanza niveles amplios de adopción dentro de la organización.

“EN EL DESAFÍO DE AI TRANSFORMATION, EL 70% NO ES TECNOLOGÍA, SINO QUE SON LAS PERSONAS LO QUE DETERMINA EL ÉXITO”.

En esa línea, introduce un aprendizaje histórico clave: tecnologías como el computador personal, internet o la electricidad solo lograron transformar productividad y eficiencia cuando superaron un umbral crítico de adopción organizacional. En el caso de la Inteligencia Artificial, ese umbral se sitúa en torno al 50% de adopción efectiva, lo que implica que la IA debe dejar de ser una iniciativa de nicho para convertirse en una capacidad transversal. Desde esta mirada, la cultura organizacional no es un habilitador accesorio, sino el cimiento que permite que la tecnología escale y genere impacto tangible.

“PARA TECNOLOGÍAS DE USO GENERAL COMO LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, NECESITAMOS PASAR UN UMBRAL DEL 50% DE ADOPCIÓN PARA REALMENTE MOVER LA AGUJA DEL IMPACTO”.

Respecto al rol del liderazgo, la Directora de Coca Cola Andina plantea que la era de la Inteligencia Artificial está redefiniendo profundamente qué se espera de quienes lideran organizaciones. A medida que los sistemas y agentes de IA comienzan a **resolver problemas operativos de manera creciente, el valor diferencial del liderazgo humano se desplaza hacia la capacidad de enfrentar dilemas complejos**, donde no existen respuestas únicas ni automatizables. Este cambio exige líderes capaces de sostener tensiones, tomar decisiones en contextos de ambigüedad y guiar a sus equipos en escenarios donde la tecnología no reemplaza el juicio humano, sino que lo desafía.

“ESTAMOS PASANDO DE LÍDERES QUE RESUELVEN PROBLEMAS A LÍDERES QUE RESUELVEN DILEMAS”.

Junto con este giro conceptual, enfatiza un componente muy concreto del liderazgo requerido: la capacidad de habilitar entornos donde experimentar, equivocarse y aprender sea parte explícita del trabajo. La adopción efectiva de IA, en su visión, **requiere líderes con una profunda vocación de aprendizaje, que impulsen a sus equipos a desarrollar nuevas capacidades y que, al mismo tiempo, asuman ellos mismos un rol activo como aprendices permanentes.**

Cuando aborda las brechas culturales y estructurales que limitan la adopción de IA en Chile, Francisca recurre a evidencia regional. Si bien el país lidera los rankings latinoamericanos en Inteligencia Artificial, ese liderazgo se debilita al observar la velocidad de adopción en las organizaciones. La distancia con los referentes globales no se explica por acceso a tecnología, sino por una curva de adopción significativamente más lenta, lo que constituye un riesgo estratégico para la competitividad futura.

“NUESTRO TALÓN DE AQUILES ES LA ADOPCIÓN DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LAS ORGANIZACIONES, QUE HA SIDO MUCHO MÁS LENTA”.

Desde su mirada, uno de los factores centrales detrás de esta brecha es la ausencia de una cultura de aprendizaje continuo integrada al trabajo cotidiano. **Aprender no puede seguir siendo una actividad marginal o extracurricular; debe convertirse en una parte explícita del rol laboral.** Este cambio cultural aparece como una de las principales oportunidades de transformación para las empresas chilenas, especialmente en un contexto donde la tecnología evoluciona a una velocidad sin precedentes.

Al profundizar en los puntos ciegos culturales, Yáñez identifica dos desafíos clave. El primero es la dificultad de muchas organizaciones para adoptar una lógica de experimentación sistemática. En un entorno marcado por cambios rápidos y de gran escala, la capacidad de formular hipótesis, probar, iterar y ajustar —inspirada en el método científico— se vuelve una competencia organizacional crítica que aún no está plenamente internalizada.

“TENEMOS QUE ADOPTAR MUCHO MÁS ESTA LÓGICA DE HIPÓTESIS, EXPERIMENTACIÓN Y PIVOTEO”.

El segundo punto ciego se relaciona con los modelos de colaboración. Históricamente, muchas organizaciones han sido formadas bajo lógicas altamente competitivas; sin embargo, la velocidad y escala del cambio tecnológico actual demandan esquemas más colaborativos, tanto al interior de las empresas como entre distintos actores del ecosistema. Los avances más significativos en Inteligencia Artificial están siendo impulsados precisamente por alianzas estratégicas entre compañías que entienden la colaboración como una ventaja competitiva.

Finalmente, al proyectar la evolución cultural de las empresas chilenas frente a la IA, Francisca plantea una advertencia clara: **la tecnología está disponible globalmente de manera casi simultánea, por lo que la verdadera diferenciación en términos de valor, crecimiento y bienestar dependerá de la capacidad humana de adopción.** Si esa capacidad es lenta, se convierte en el principal freno al desarrollo.

Desde esta convicción, propone instalar un nuevo mantra a nivel país, profundamente conectado con el mundo empresarial, la academia y las políticas públicas: aprender para toda la vida. En la era de la Inteligencia Artificial —y en un contexto marcado también por la longevidad—, el aprendizaje continuo deja de ser una aspiración individual para transformarse en un imperativo colectivo.

“SI NUESTRA CAPACIDAD HUMANA DE ADOPCIÓN ES MÁS LENTA, VA A SER NUESTRO GRAN STOPPER DE DESARROLLO”.

Matías Sahli

Director, Co-Founder y CEO de MAS Analytics



En el escenario actual de adopción de Inteligencia Artificial en Chile, la brecha más visible no está entre quienes hablan de IA y quienes no, sino entre quienes ya han comenzado a traducir esa ambición en decisiones concretas y quienes aún están estructurando cómo hacerlo. Desde la mirada de Matías Sahli, esta diferencia define el nivel real de madurez que hoy exhiben las organizaciones chilenas frente a la IA.

A nivel ejecutivo, Sahli observa que **muchas empresas ya han incorporado, desde el directorio y la gerencia general, la convicción de integrar datos e Inteligencia Artificial como parte de la estrategia corporativa.** No obstante, en una proporción significativa de los casos, esta definición estratégica convive con etapas tempranas de ejecución. Las organizaciones se encuentran levantando oportunidades

prioritarias, evaluando su infraestructura tecnológica, herramientas disponibles, estructura organizacional y procesos, con el objetivo de definir cómo operacionalizar estos cambios y construir un roadmap de trabajo para los próximos 12 a 18 meses.

Esta lectura se alinea con los resultados del estudio cuantitativo, que evidencian una distancia relevante entre la intención estratégica declarada y la capacidad efectiva de escalar iniciativas de IA en el corto plazo. En este contexto, **la madurez no se expresa únicamente en la adopción de tecnología, sino en la capacidad de articular una hoja de ruta clara y sostenida en el tiempo.**

En contraste, identifica un grupo de organizaciones pioneras que llevan varios años preparándose para esta transformación. Se trata de empresas que han abordado cambios estructurales más profundos: han creado nuevos roles y áreas, invertido de manera consistente en sistemas y plataformas de datos, construido ecosistemas modernos y seguros, e incorporado la IA en procesos de negocio donde el impacto en valor puede medirse. Estas organizaciones operan con una lógica de aprendizaje continuo, midiendo resultados, ajustando y escalando de forma progresiva.

“EN LA PRÁCTICA, LA DIFERENCIA ENTRE PIONERAS Y SEGUIDORAS SUELE ESTAR EN LA MENTALIDAD DE ATREVERSE Y TOMAR RIESGO CONTROLADO ANTES QUE LA COMPETENCIA”.

Desde su experiencia, la diferencia clave entre estas empresas y aquellas que avanzan más lentamente no radica solo en el nivel de sofisticación tecnológica, sino en una mentalidad ejecutiva dispuesta a tomar riesgos controlados antes que la competencia. Enfatiza que son estas decisiones tempranas — respaldadas por disciplina y foco— las que permiten capturar mayor valor en esta nueva ola tecnológica.

En cuanto al rol de los directorios en los próximos 12 meses, Sahli plantea que el primer paso crítico es comprender y visualizar el potencial concreto de los datos y la IA en los procesos de negocio, tanto desde la productividad interna como desde el impacto en clientes. Una vez internalizado ese potencial, se abre un espacio claro para innovar y, sobre todo, para planificar de manera ordenada cómo capturar ese valor.

Para que este proceso sea efectivo, el liderazgo del directorio debe expresarse en apertura al **cambio, tolerancia frente a la incertidumbre propia de la innovación y en la creación de mecanismos de seguimiento activo**. Sahli destaca la importancia de contar con instancias formales —como comités directivos de transformación operacional— que permitan aprender de la experiencia real de implementación, ajustar prioridades y tomar mejores decisiones en el tiempo. Este acompañamiento resulta clave para dar soporte a los gerentes de primera línea, llamados a ser los principales sponsors de las iniciativas de IA.

Al proyectar las capacidades que distinguirán a las organizaciones que liderarán en IA en los próximos años, pone el foco en atributos culturales y organizacionales. Curiosidad, innovación, mentalidad de crecimiento y aprendizaje continuo aparecen como elementos centrales, junto con una ejecución disciplinada que sostenga la cadencia de avance, seguimiento y despliegue de iniciativas a nivel corporativo. Desde la alta dirección, esto implica una rigurosidad permanente para evitar que la IA quede atrapada en esfuerzos aislados.

En paralelo, subraya la relevancia de generar entornos donde las personas puedan innovar sin temor. **Las organizaciones que no logren equilibrar exigencia con confianza interna corren el riesgo de rezagarse frente a competidores más ágiles.**

“EL MIEDO ES EL PEOR ENEMIGO DE LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN, Y LAS EMPRESAS QUE NO INNOVEN SE VAN A IR QUEDANDO REZAGADAS”.

Desde una mirada país, identifica condiciones estructurales favorables para acelerar la adopción estratégica de IA en Chile. La alta conectividad, la inversión en infraestructura tecnológica por parte de actores globales, la disponibilidad de talento y la presencia de empresas líderes en industrias clave configuran una base sólida. A ello se suma un entorno regulatorio en evolución que, tras una fase de adaptación, puede impulsar inversiones en datos, seguridad e infraestructura, habilitando una adopción más robusta y sostenible de la IA.

Finalmente, el CEO de MAS Analytics advierte que esta transformación tendrá un impacto transversal en todas las industrias. No obstante, sectores como telecomunicaciones y medios, seguros, tecnología, salud, retail y servicios profesionales ya muestran niveles de adopción más avanzados, especialmente en funciones donde el impacto económico es más evidente, como marketing y ventas, estrategia, operaciones, supply chain e ingeniería de software. Esta evidencia refuerza una conclusión clave: **la creación de valor con IA no depende del sector, sino de la capacidad organizacional para integrar estrategia, datos y tecnología de forma coherente.**

Andrea Hernández

Gerente Transformación Digital en Penta Financiero



El paso desde pilotos de IA hacia su operación real no es un tránsito automático ni lineal. Para Andrea Hernández, la etapa de pilotaje no es un simple ensayo previo, sino uno de los momentos más críticos de todo el proceso de adopción. **“Los pilotos terminan siendo una de las etapas más importantes para poder avanzar al uso de IA en una operación real”**, explica, subrayando que su duración y profundidad dependen directamente del riesgo asociado al caso de uso y del impacto potencial en clientes y negocio.

“LOS PILOTOS TERMINAN SIENDO UNA DE LAS ETAPAS MÁS IMPORTANTES PARA PODER AVANZAR AL USO DE IA EN UNA OPERACIÓN REAL”.

No todos los pilotos cumplen la misma función. Algunos requieren ciclos más extensos de validación; otros encuentran su verdadero valor cuando se enfrentan rápidamente a la operación diaria. En ambos casos, la clave está en anticipar el riesgo. “Todo finalmente se asocia al riesgo de uso de estas herramientas y al impacto que puedes generar”, señala Hernández, dejando claro que la velocidad sin control puede convertirse en una debilidad.

Desde esa perspectiva, hay condiciones que no pueden postergarse: **validación de datos, gobernanza clara y un equipo dedicado a acompañar la adopción**. Sin estos elementos, el piloto corre el riesgo de quedarse aislado o fracasar al escalar. A esto se suma una advertencia frecuente en organizaciones que avanzan rápido: la infraestructura no puede ser una reflexión tardía. “Las bases de infraestructura, tanto como código y como seguridad, deben evaluarse desde el inicio para no encontrarse con sorpresas de costos ni problemas de performance”, afirma.

“EN ESTA ETAPA ES CLAVE VALIDAR LOS DATOS, TENER GOBERNANZA Y CONTAR CON UN EQUIPO DEDICADO QUE GUÍE Y HAGA SEGUIMIENTO A LA ADOPCIÓN DEL CAMBIO”.

Cuando la IA comienza a integrarse en el trabajo cotidiano, la gestión del cambio se vuelve tan relevante como el modelo mismo. En la experiencia de Penta Financiero, el involucramiento temprano y sostenido de usuarios y líderes ha sido decisivo. “El involucramiento de los interesados del proyecto y de los usuarios es la clave para un desarrollo e implementación exitosa”, sostiene Hernández. Esto se traduce en participación activa en la definición del alcance, capacitación constante —funcional y técnica— y talleres específicos de uso de IA, siempre reforzando los beneficios concretos del proyecto.

El feedback cumple un rol central en este proceso. No se trata solo de ajustar modelos, sino de afinar procesos y criterios de uso. “El feedback productivo permite ajustar el proceso correcto para el uso de las herramientas y entender con mayor precisión en qué segmentos de clientes y subprocesos realmente agregan valor”, explica. **Ese aprendizaje se comparte, se monitorea y se incorpora como parte de un ciclo continuo de mejora.**

Mirando hacia adelante, Hernández identifica dos capacidades organizacionales esenciales para sostener la adopción de IA en el tiempo. La primera es un equipo especializado en datos, con dominio en IA, gobernanza y arquitecturas cloud que aseguren un uso sostenible. La segunda es el desarrollo de capacidades en todos los usuarios, avanzando hacia roles híbridos. “Ya no estamos solos en nuestro trabajo; la IA nos acompaña en todo momento”, afirma, enfatizando que el verdadero potencial aparece cuando las personas entienden cómo cambian sus actividades diarias.

La resistencia al cambio, inevitable en estos procesos, no se enfrenta con discursos tecnológicos, sino con una narrativa clara y coherente desde la alta dirección. En Penta, el mensaje ha sido directo: las personas no temen al cambio, sino al fracaso, y la IA no viene a reemplazar, sino a complementar. “Hay que ver para creer”, resume Hernández. La experiencia práctica ha demostrado que quienes inicialmente parecían más resistentes terminan convirtiéndose en promotores naturales del uso de estas herramientas, asumiendo nuevos liderazgos al interior de la organización.

Con la aparición de resultados concretos, la transformación se acelera. Emergen nuevos roles, nuevas responsabilidades y, sobre todo, una manera distinta de mirar el negocio. **“Lo más importante es que comienza a explotarse el negocio desde la revisión de los datos, con las mediciones correctas y haciendo las preguntas correctas para seguir evolucionando”**, concluye.

“COMIENZAN A APARECER NUEVOS LIDERAZGOS, NUEVOS ROLES Y UNA FORMA DISTINTA DE EXPLOTAR EL NEGOCIO A PARTIR DE LOS DATOS”.

Héctor Monje

Spanish South America Head of Microsoft 365 / Copilot



Desde la experiencia regional, Héctor Monje observa que el valor estratégico de la IA generativa en LATAM se concentra cada vez menos en la experimentación aislada y más en escenarios donde impacta directamente la forma en que las organizaciones toman decisiones, venden, operan y se relacionan con clientes y colaboradores. En este contexto, **los agentes empresariales se consolidan como habilitadores transversales de productividad, calidad y control.**

Uno de los ámbitos donde el impacto se vuelve más evidente es la productividad ejecutiva. Las organizaciones que institucionalizan el uso de Copilot para resumir reuniones, preparar instancias de directorio y estructurar comunicaciones ejecutivas logran acelerar la alineación interna y elevar la calidad de las decisiones. No se trata solo de ahorrar tiempo, sino de reducir la fricción cognitiva en entornos donde la velocidad y la claridad son críticas.

“LAS ORGANIZACIONES QUE INSTITUCIONALIZAN RESÚMENES DE REUNIONES, PREPARACIÓN DE JUNTAS Y COMUNICACIÓN EJECUTIVA GENERAN MAYOR VELOCIDAD DE ALINEACIÓN Y MEJOR CALIDAD DE DECISIONES”.

Este mismo enfoque orientado a resultados se replica en funciones comerciales. En ventas y relación con clientes, la combinación de agentes especializados está mostrando impactos concretos en indicadores como tiempo a propuesta, tasa de cierre y orden del pipeline. **El valor emerge cuando la IA no solo asiste, sino que guía escenarios** orientados a resultado y se integra de manera natural en el flujo comercial.

“LOS ESCENARIOS ORIENTADOS A RESULTADO MUESTRAN IMPACTO DIRECTO EN TIME-TO-PROPOSAL, WIN RATE Y PIPELINE HYGIENE”.

En áreas de finanzas y operaciones, especialmente en back offices de alto volumen, el impacto estratégico se explica por la conexión entre Copilot, agentes y sistemas core como ERP y CRM. Las organizaciones que avanzan en esta integración reportan mejoras en precisión de forecast, tiempos de cierre contable, costos por solicitud y cumplimiento, todos KPIs que históricamente concentran la atención de las áreas financieras.

Un fenómeno similar ocurre en servicio al cliente. Los contact centers que priorizan el uso de GenAI están enfocando sus esfuerzos en mejorar métricas como FCR, CSAT y tiempos de resolución, incorporando agentes que permiten automatizar de forma segura, aumentar la visibilidad de las causas raíz y medir la calidad de las interacciones de manera sistemática.

“EL USO DE AGENTES HABILITA AUTOMATIZACIÓN SEGURA Y MEDICIÓN DE CALIDAD EN CENTROS DE CONTACTO”.

La expansión de estos casos de uso, sin embargo, solo es sostenible cuando va acompañada de cambios organizacionales claros. Héctor destaca que **las organizaciones que capturan valor real cuentan con patrocinio ejecutivo explícito y estructuras como un AI Council transversal, con foco en valor de negocio, KPIs y responsabilidades claras en liderazgo, cambio humano y readiness técnico.** A esto se suma la instrumentación de la adopción y el impacto, mediante dashboards, reportes y mecanismos de comunicación que fomentan el uso consistente y orientado a resultados.

La gobernanza aparece como un habilitador crítico, especialmente en seguridad y cumplimiento. Antes de escalar GenAI, las organizaciones deben establecer controles de Zero Trust, protección contra oversharing, DLP y etiquetado de información con Purview, junto con un gobierno claro de los agentes: políticas de conectores, roles, auditoría, gestión del ciclo de vida y ambientes separados de desarrollo, prueba y producción.

“ESCALAR GENAI REQUIERE GOBERNANZA DE SEGURIDAD Y DATOS ANTES DE MASIFICAR SU USO”.

Desde esta mirada, la diferencia entre experimentar y capturar valor se vuelve observable. Las organizaciones que avanzan muestran uso sostenido y distribuido —no picos aislados—, integran KPIs de negocio en los escenarios de IA y cuentan con tableros ejecutivos que hacen visible tanto la adopción como el impacto. La escala responsable, con políticas claras y cumplimiento regulatorio en la agenda, deja de ser un freno y se transforma en un habilitador de confianza.

Este cambio también redefine el rol del liderazgo. Para Monje, las organizaciones deben **evolucionar desde un enfoque “digital first” hacia lo que denomina una Frontier Firm:** líderes que conectan agentes, Copilot y ambición humana para reinventar procesos, enriquecer la experiencia del empleado, transformar el engagement con clientes y acelerar la innovación. Esto implica patrocinio activo desde CEO y directorio, una narrativa clara de transformación en distintos horizontes y un compromiso explícito con el desarrollo de talento y cultura.

“EL LIDERAZGO DEBE CONECTAR AGENTES, COPILOT Y AMBICIÓN HUMANA PARA TRANSFORMAR LA FORMA DE TRABAJAR”.

Finalmente, avanzar hacia un modelo GenAI-first exige capacidades estructurales: una base sólida de datos con grounding de calidad, plataformas de agentes con gestión de ciclo de vida y selección controlada de modelos, seguridad y compliance preparados para IA, observabilidad de los workloads y una medición consistente del valor generado. Todo esto, reforzado por un enfoque continuo de skilling, comunidades de práctica y habilitación organizacional, permite que la IA deje de ser una iniciativa tecnológica y se convierta en una capacidad empresarial sostenida.

Eireann Leiva

Líder de Gobierno de Datos en COPEC



En organizaciones complejas, el gobierno de datos suele percibirse como una capa de control necesaria, pero distante del negocio. En COPEC, el punto de inflexión fue precisamente cambiar esa lógica y reposicionar el gobierno de datos como una palanca directa para la toma de decisiones y la eficiencia operativa. Tal como plantea Eireann Leiva, el verdadero avance ocurre cuando **el gobierno deja de entenderse como cumplimiento y pasa a operar como habilitador estratégico**.

“EL PUNTO DE INFLEXIÓN FUE DEJAR DE PLANTEAR EL GOBIERNO DE DATOS COMO UNA INICIATIVA DE CONTROL O CUMPLIMIENTO, Y EMPEZAR A TRABAJARLO COMO UN HABILITADOR DIRECTO DE DECISIONES DE NEGOCIO Y EFICIENCIA OPERATIVA”.

Este cambio no se dio de manera abstracta. El gobierno de datos se ancló a programas estratégicos concretos, como la migración a SAP S/4HANA y la estandarización transversal de datos maestros, donde el impacto era visible y medible: reducción de reprocesos, mayor confiabilidad de la información, mejor capacidad analítica y bases sólidas para escalar en el tiempo. En ese contexto, la incorporación temprana del negocio fue clave, con roles claramente definidos —como Data Owners y Data Stewards— y una conexión explícita entre la calidad del dato y los resultados operacionales. Cuando esa relación se hace evidente, el gobierno deja de ser percibido como un freno.

“CUANDO EL NEGOCIO ENTIENDE QUE UN DATO BIEN GOBERNADO ACELERA DECISIONES Y REDUCE RIESGOS, EL GOBIERNO DE DATOS PASA A SER UN ACTIVO ESTRATÉGICO”.

Uno de los principales desafíos para lograr adopción transversal de estándares de datos no está en la tecnología, sino en la dimensión organizacional y cultural. En empresas de gran escala, cada área desarrolla sus propias formas de trabajar los datos, con prioridades y urgencias distintas. El equilibrio entre estandarización y flexibilidad se vuelve crítico: imponer modelos rígidos, desconectados de la realidad operativa, suele generar resistencia. La adopción real ocurre cuando los estándares resuelven **problemas concretos del negocio y cuando se comunica con claridad por qué son necesarios**.

Esta lógica cobra aún más relevancia al incorporar agentes de IA. La experiencia ha mostrado que su valor depende directamente de la calidad y gobernanza de los datos que los alimentan. En entornos donde los datos están bien estructurados y los procesos son claros, los agentes permiten acelerar análisis, apoyar decisiones y reducir carga operativa. Donde esas bases no existen, los resultados tienden a ser inconsistentes. Además, la adopción mejora cuando los agentes se diseñan como apoyo al trabajo humano, y no como un reemplazo.

“LOS AGENTES DE IA FUNCIONAN MEJOR CUANDO COMPLEMENTAN A LAS PERSONAS, NO CUANDO INTENTAN REEMPLAZARLAS”.

De cara a un despliegue organizacional —y no limitado a procesos aislados— el foco está puesto menos en la tecnología y más en sentar bases estructurales comunes. Esto implica consolidar un modelo de gobierno de datos robusto, avanzar en la estandarización de datos maestros y semántica compartida, definir criterios claros de priorización de casos de uso alineados a la estrategia y preparar a las personas mediante alfabetización en datos y acompañamiento al cambio. La ambición es que los **agentes de IA se conviertan en capacidades reutilizables, integradas a los procesos core del negocio, y no en soluciones puntuales desconectadas entre sí.**

Bajo esta mirada, no todos los proyectos de IA deberían evaluarse exclusivamente por su ROI inmediato. Algunas iniciativas no generan retornos directos en el corto plazo, pero construyen capacidades críticas para escalar en el futuro. La madurez de datos y procesos que habilitan, la reducción de riesgos, la mejora en la calidad y velocidad de las decisiones, y los aprendizajes organizacionales que dejan son criterios igualmente relevantes.

“LA IA, ESPECIALMENTE EN ETAPAS TEMPRANAS, DEBE VERSE TAMBIÉN COMO UNA INVERSIÓN ESTRATÉGICA EN CAPACIDADES FUTURAS, Y NO SOLO COMO UNA HERRAMIENTA DE EFICIENCIA INMEDIATA”.

Augusto Miquel

Director, Co-Founder y CCO de MAS Analytics



En una etapa más avanzada del ciclo de adopción de Inteligencia Artificial, el foco de las organizaciones comienza a desplazarse desde la experimentación hacia la captura efectiva de valor en el negocio. Desde la perspectiva de Augusto Miquel, este cambio marca una inflexión relevante: **tras varios años de pruebas, pilotos y despliegues acotados, las empresas están empezando a redefinir cómo la IA se integra de manera estructural en sus procesos y modelos operativos.**

Uno de los cambios más significativos se observa en el rol que asumen las áreas de negocio. Miquel destaca que estas áreas están tomando un mayor nivel de responsabilidad directa sobre las iniciativas de IA, especialmente sobre los agentes que participan en sus procesos críticos. En sus palabras, hoy se avanza hacia un modelo donde **“las áreas de negocio están**

asumiendo el accountability sobre los agentes que están involucrados en sus procesos”, lo que representa un quiebre con enfoques anteriores, más centrados exclusivamente en tecnología.

Este nuevo enfoque ha impulsado la aparición de equipos híbridos, en los que personas y agentes de IA trabajan de manera conjunta para alcanzar objetivos de negocio. En paralelo, la implementación de IA está dejando de centrarse en tareas aisladas para avanzar hacia la automatización —y posterior rediseño— de procesos completos de principio a fin. Tal como plantea el director Comercial de MAS Analytics, este cambio transforma a la IA “de un asistente a un ejecutor de procesos completos”, habilitando niveles de eficiencia, velocidad y escalabilidad que no eran posibles con aproximaciones parciales.

“ESTAMOS TRANSFORMANDO LA IA DE UN ASISTENTE A UN EJECUTOR DE PROCESOS COMPLETOS”.

Desde su experiencia, la decisión estratégica que distingue a las empresas que convierten la IA en impacto real del resto está directamente asociada al rol del liderazgo. Las organizaciones que logran resultados sostenibles son aquellas donde los principales tomadores de decisión adoptan una visión transformadora de la IA, actuando como impulsores activos de la incorporación de agentes y promoviendo una reimaginación profunda de los procesos y estructuras organizacionales. Esta lectura dialoga con uno de los hallazgos del estudio: **la diferencia entre pilotos y capacidades transversales suele explicarse más por liderazgo y visión que por limitaciones técnicas.**

“EL FACTOR MÁS RELEVANTE PARA LOGRAR IMPACTO REAL ES QUE LOS PRINCIPALES TOMADORES DE DECISIÓN TENGAN UNA VISIÓN TRANSFORMADORA DE LA IA”.

Más allá de la tecnología, subraya que existen capacidades organizacionales críticas para que la IA genere resultados de negocio. Entre ellas, destaca el ownership de los modelos y agentes de IA por parte de los equipos de negocio. Para que esto ocurra, estos equipos deben comprender el potencial y funcionamiento de la IA, desarrollar una mirada orientada a procesos end-to-end y adquirir la capacidad de trabajar de forma híbrida con agentes inteligentes. En muchos casos, este cambio implica un rediseño organizacional más amplio, lo que vuelve indispensable avanzar hacia nuevos modelos operativos y estructuras adaptadas a esta nueva realidad.

En este contexto, la relación entre negocio e IA también ha evolucionado de manera significativa. Según Miquel, durante años la tecnología fue concebida principalmente **como una herramienta de apoyo para mejorar eficiencia o incrementar ingresos. Hoy, esa visión resulta insuficiente.** La IA se posiciona como un elemento transformacional del negocio, que obliga a repensar procesos, roles y formas de operar. Este cambio exige un liderazgo sólido, capaz de definir una visión clara y una estrategia coherente para la incorporación de IA en los distintos niveles de la organización.

Finalmente, advierte sobre los riesgos estratégicos que enfrentan las empresas que postergan la integración de la IA en su agenda de crecimiento. En un entorno marcado por la velocidad y la escala, la IA se ha convertido en un habilitador clave de agilidad organizacional. Retrasar decisiones en este ámbito puede traducirse en pérdida de competitividad, mayores fricciones operativas y una menor capacidad de reacción frente a cambios del mercado.

“LA IA ES UN FACTOR CLAVE PARA LA VELOCIDAD, ESCALABILIDAD Y AGILIDAD DE LAS EMPRESAS; RETRASAR SU ADOPCIÓN IMPLICA PERDER COMPETITIVIDAD”.

Francisco González

Chief Data Officer en Lider BCI



En Lider BCI, la alineación entre negocio, tecnología y datos en la agenda de IA ha estado marcada desde el inicio por un liderazgo ejecutivo claro y sostenido. La IA no se aborda como una iniciativa aislada, sino como una prioridad transversal impulsada desde el más alto nivel, a través de un comité de Innovación liderado por la Gerencia General e integrado por Data & Analytics, IA y Productividad, Tecnología, Negocios y Personas. Esta estructura ha permitido que la conversación se centre en impacto real y no en adopción por moda.

“NO IMPLEMENTAMOS TECNOLOGÍA POR TENDENCIA, SINO PARA MOVER AGUJAS DE NEGOCIO ESPECÍFICAS”.

Ese enfoque ha ido de la mano con una evolución deliberada del rol de las áreas tecnológicas y de datos, pasando de un modelo de soporte a uno de socios estratégicos del negocio. El objetivo es claro: **liberar a los equipos de tareas operativas mediante agentes de IA que ejecuten con precisión**, mientras las personas se enfocan en actividades de mayor valor, siempre con la experiencia omnicanal del cliente como eje.

“EL FOCO ESTÁ EN LIBERAR A NUESTROS COLABORADORES DE TAREAS OPERATIVAS, USANDO AGENTES DE IA QUE MEJOREN LA EXPERIENCIA DE CLIENTES Y EQUIPOS”.

Para que esa ambición sea sostenible, la organización ha fortalecido en paralelo su estrategia y gobierno de datos. La asignación de Data Owners y Data Stewards en dominios críticos del negocio asegura que la información que alimenta los modelos de IA sea confiable, consistente y alineada a objetivos claros. En este sentido, **la calidad del dato no es un habilitador técnico, sino una condición estratégica para escalar la IA con impacto.**

La priorización de casos de uso responde a una lógica financiera y de experiencia, cruzando generación de ingresos, eficiencia operativa y productividad con mejoras tangibles en la experiencia de clientes y colaboradores. Bajo esta matriz, los agentes de IA se evalúan por su capacidad de reducir fricción, costos y tiempos, o de aumentar efectividad comercial y operacional.

“SI LA IA NO REDUCE FRICCIÓN O COSTO, NO ENTRA EN EL ROADMAP”.

De acuerdo con Francisco González, este criterio se materializa en la forma en que la organización prioriza y despliega la IA en procesos de alto impacto. Los principales casos de uso se concentran en operaciones intensivas en interacción con clientes, canales digitales, ventas y cobranzas, donde la IA permite simultáneamente mejorar la experiencia, aumentar la eficiencia operativa y generar nuevas capacidades analíticas.

Este enfoque es consistente con los resultados del estudio, que muestran que los proyectos con mayor impacto son aquellos orientados a procesos core del negocio y evaluados desde una lógica conjunta de eficiencia, efectividad y experiencia, más que desde la adopción tecnológica en sí misma. La IA se integra como una palanca para reducir fricción, escalar capacidades y liberar tiempo de los equipos, reforzando su rol como habilitador estratégico y no como solución puntual.

Escalar este modelo requiere capacidades organizacionales bien definidas. González comenta que, en Lider BCI, el despliegue se apoya en tres pilares: una adopción corporativa de IA ya masiva —con niveles de uso que superan el 90%—, una cultura de datos basada en autogestión, calidad, acceso y dominios por negocio, y una arquitectura híbrida que habilita el uso flexible de modelos en la nube.

La medición del impacto de la IA va más allá del ROI tradicional. El valor se captura a través de mejoras en NPS como indicador directo de experiencia de cliente, aumentos de productividad asociados a la liberación de tiempo operativo y mejoras sostenidas en la eficiencia de procesos de venta y operación. En conjunto, estas métricas permiten evaluar si la IA está cumpliendo su promesa central: potenciar a las personas, optimizar el negocio y escalar capacidades con sentido estratégico.

“MEDIMOS EL IMPACTO DE LA IA EN CÓMO MEJORA LA EXPERIENCIA, LIBERA TIEMPO Y HACE MÁS EFICIENTES NUESTROS PROCESOS CLAVE”.

Rafael Alonso

Co-Founder y Chief of Artificial Intelligence de MAS Analytics



La experiencia de Rafael Alonso permite observar con claridad por qué algunas organizaciones logran integrar Inteligencia Artificial, específicamente agentes de IA, en su operación diaria mientras otras permanecen ancladas en pruebas piloto sin impacto real. Desde su mirada, la diferencia no está en la sofisticación tecnológica, sino en **la combinación efectiva entre cultura organizacional, alineamiento estratégico y mecanismos concretos de ejecución.**

Uno de los factores decisivos es la capacidad de articular una estrategia dual, que combine impulso desde la alta dirección con espacios reales de innovación desde las áreas de negocio. Alonso subraya que la adopción efectiva de IA agéntica requiere una estrategia Top-Down, donde el liderazgo entregue señales claras —discurso consistente, respaldo presupuestario y

priorización explícita—junto con una dinámica Bottom-Up, en la que las unidades de negocio cuenten con recursos y autonomía para proponer soluciones alineadas a sus propios procesos y dolores operativos.

Cuando esta combinación no existe, los proyectos tienden a quedar encapsulados en iniciativas individuales, sin visibilidad ni respaldo suficiente para sostenerse en el tiempo. Alonso observa que **muchos pilotos fracasan no por falta de potencial, sino porque nacen sin presupuesto, sin patrocinio claro y sin capacidad para enfrentar las primeras complejidades asociadas a datos, ciberseguridad o gobierno de la información.**

En los casos donde los agentes de IA sí logran integrarse en la operación diaria y generar valor tangible, se repiten ciertos patrones. Las iniciativas exitosas se diseñan desde una mirada de proceso de negocio y no como una herramienta tecnológica adicional. En estos contextos, existe un gobierno de datos claro, responsables definidos con nombre y apellido, indicadores para medir desempeño y una visión orientada a transformar procesos de principio a fin, más que a optimizar marginalmente lo existente.

“ES IMPORTANTE QUE LAS INICIATIVAS AGÉNTICAS SE VEAN COMO APOYO A PROCESOS DE NEGOCIO Y NO COMO UNA HERRAMIENTA TI MÁS”.

También enfatiza que el impacto más relevante de la IA agéntica se observa hoy en procesos de alto volumen y complejidad media o baja, donde la automatización puede escalar con confianza. Áreas como marketing, ventas y servicio al cliente concentran gran parte de estos casos, particularmente en funciones como cobranzas, ventas B2C y B2B, gestión de consultas, validación de información o manejo de siniestros. Estos ejemplos ilustran cómo los agentes de IA pueden pasar de apoyar tareas específicas a ejecutar flujos completos dentro de la operación.

La escalabilidad sostenible de estos agentes, sin embargo, exige capacidades organizacionales y técnicas bien definidas. Desde el gobierno de datos y la integración controlada con sistemas core, hasta marcos de seguridad, cumplimiento regulatorio y trazabilidad de decisiones, la adopción responsable se vuelve un requisito estructural. En este punto, Alonso destaca la importancia del **monitoreo continuo, la supervisión humana en procesos críticos y el enfoque de human-in-the-loop, especialmente en las etapas iniciales de adopción.**

“EL CONCEPTO DE HUMAN-IN-THE-LOOP ES MUY RELEVANTE Y ES UNA PIEZA IMPORTANTE, SOBRE TODO EN LAS ETAPAS INICIALES DE ADOPCIÓN”.

Finalmente, advierte sobre uno de los malentendidos más comunes en torno a la IA agéntica: subestimar el esfuerzo real que implica su implementación. La proliferación de soluciones disponibles ha llevado a expectativas poco realistas en organizaciones enterprise, donde se espera impacto inmediato sin abordar previamente capacidades humanas, datos, procesos y gobierno. Desde su perspectiva, el camino efectivo vuelve a ser el mismo: involucrar a los dueños del proceso, construir capacidades internas y sostener una estrategia clara que combine dirección estratégica con espacios reales de experimentación.

“EL PROBLEMA DE LOS PILOTOS ES QUE MUCHAS VECES PARTEN COMO UNA INICIATIVA PUNTUAL DE UNA PERSONA QUE NO TIENE EL RESPALDO, LA VISIBILIDAD O EL PRESUPUESTO PARA SOSTENERLOS EN EL TIEMPO”.



Silvina Arce

CEO y Co-Founder Club Chief Data Officer Spain and Latam

La lectura que hacen Silvina Arce y Rafael Fernández sitúa a Chile en una etapa de adopción de datos e Inteligencia Artificial que, más que un rezago estructural, responde a un momento específico de madurez. Desde su experiencia liderando el Club de CDOs en España y Latinoamérica, estiman que el ecosistema chileno se encuentra **entre dos y tres años por detrás de los contextos europeos más avanzados, aunque con una velocidad de adopción creciente que abre una ventana concreta de aceleración.**



Rafael Fernández

Presidente del Club Chief Data Officer Spain and Latam

Los datos del estudio permiten dimensionar esa brecha con claridad. En Chile, el 68,1% de las organizaciones sigue concentrado en fases de exploración y pilotos iniciales, un 28,3% ha avanzado hacia una implementación operativa y apenas un 3,6% ha logrado escalar iniciativas de datos e IA con retorno medible. En términos culturales, el 72% de las organizaciones se ubica entre la curiosidad inicial y el aprendizaje activo, lo que refleja una disposición positiva, pero todavía insuficiente para sostener impacto a escala.

“CHILE NO ESTÁ ATRASADO ESTRUCTURALMENTE EN DATOS E IA, PERO SÍ SE ENCUENTRA EN UNA FASE DE ADOPCIÓN SIMILAR A LA QUE VIVIÓ ESPAÑA HACE TRES O CUATRO AÑOS: MUCHA EXPLORACIÓN, MUCHOS PILOTOS Y TODAVÍA GRANDES DIFICULTADES PARA ESCALAR CON IMPACTO MEDIBLE”.

El contraste con Europa es evidente. Encuestas recientes del Club CDO en España y Latam muestran que el 62% de las organizaciones ya ha superado la mitad de sus iniciativas impulsadas por datos y que un 24% opera con más del 75% de sus decisiones apoyadas sistemáticamente en analítica. Además, el 76% de los CDO europeos sitúa la cultura del dato como una prioridad estratégica, una señal de que la conversación ya no está centrada en experimentar, sino en industrializar.

Desde esta perspectiva, ambos coinciden en que **la principal brecha no es tecnológica**. De hecho, la inversión en infraestructura y herramientas no explica por sí sola las diferencias de madurez. En Chile, un 35% de las empresas destina menos del 10% de su presupuesto TI a datos, pero el factor más limitante aparece en el plano organizacional: falta de liderazgo claro, roles difusos y ausencia de modelos de gobernanza que permitan pasar del piloto al producto. El estudio muestra que en más del 42% de las organizaciones en fase exploratoria no existe una definición explícita de quién lidera la agenda de datos e IA, lo que dificulta cualquier intento de escalamiento sostenido.

“LA PRINCIPAL BRECHA ENTRE CHILE Y LOS ECOSISTEMAS EUROPEOS MÁS MADUROS NO ES TECNOLÓGICA, ES CULTURAL, ORGANIZACIONAL Y DE GOBERNANZA”.

Uno de los aprendizajes más relevantes del ecosistema europeo ha sido la evolución del rol del Chief Data Officer. En los contextos más avanzados, **el CDO ha dejado de ser un perfil predominantemente técnico para convertirse en un actor estratégico, capaz de articular negocio, tecnología y cultura**. No es casual que solo el 31% de las organizaciones europeas declare contar hoy con metodologías claras para escalar productos de datos, pese a que el 85% reconoce que ese es su principal desafío: cerrar esa brecha se ha vuelto una de las responsabilidades centrales del CDO. En Chile, en cambio, este rol está formalmente presente en apenas un 26% de las organizaciones, lo que explica parte de la fragmentación observada.

El desafío cultural vuelve a aparecer como el punto más crítico. **Tanto en Europa como en Chile, las principales barreras no han sido técnicas, sino humanas**. En España, por ejemplo, un 33% de las organizaciones identifica una desconexión persistente entre negocio y datos, mientras que un 52% reconoce que la formación en estas materias sigue siendo esporádica. En Chile, los datos del estudio muestran una fotografía similar: un 43,7% de las organizaciones se mantiene en una etapa de curiosidad inicial y solo un 6,2% puede considerarse en un estado AI-first. Para Arce y Fernández, este patrón confirma que, **sin capacitación transversal, comunidades de práctica y una gestión activa del cambio, la adopción tiende a estancarse en iniciativas aisladas**.

“EL CDO EN LOS ECOSISTEMAS MÁS MADUROS DEJÓ DE SER UN ROL TÉCNICO PARA CONVERTIRSE EN UN ARTICULADOR ESTRATÉGICO ENTRE NEGOCIO, TECNOLOGÍA Y CULTURA”.

Otro punto crítico es la gobernanza de la IA. En Europa, un 32% de las organizaciones declara no evaluar sistemáticamente sesgos en sus modelos, y un 23% expresa preocupaciones éticas sin contar con mecanismos formales para abordarlas. En Chile, esta conversación aún está emergiendo, lo que refuerza la necesidad de incorporar tempranamente marcos de gobernanza, comités de ética y criterios claros de evaluación de riesgos, antes de que la adopción se acelere sin control.

Finalmente, ambos destacan el rol de los aceleradores de ecosistema. La experiencia europea muestra que iniciativas como el Club CDO, los espacios de benchmarking y las certificaciones especializadas han sido clave para reducir la distancia entre organizaciones líderes y rezagadas. En Chile, la falta de visibilidad de casos locales exitosos sigue siendo una barrera cultural relevante. Como señala Silvina Arce, “cuando no vemos referentes cercanos, tendemos a pensar que la transformación es solo posible en Silicon Valley”. Rafael Fernández complementa que “hacer visibles los avances locales es una de las formas más efectivas de acelerar la madurez colectiva”.

“LA VISIBILIDAD DE CASOS LOCALES EXITOSOS ES CLAVE: CUANDO LAS ORGANIZACIONES VEN AVANCES CERCANOS, LA ADOPCIÓN DEJA DE PARECER ALGO LEJANO O EXCLUSIVO DE SILICON VALLEY”.

Leído en conjunto con los resultados del estudio cuantitativo, el mensaje es consistente: **Chile no está fuera de tiempo, pero sí en un punto de inflexión**. La brecha de dos a tres años con los ecosistemas europeos es cerrable si se actúa con foco en liderazgo, gobierno operativo, capacitación masiva y una transición decidida desde la lógica de proyectos hacia modelos de datos e IA escalables y orientados a valor real.

Stanislas Mizgier

Co-Founder y CTO de MAS Analytics



Desde la perspectiva tecnológica, Stanislas Mizgier sitúa el impacto real de la Inteligencia Artificial en una capacidad clave: convertir la experimentación en escala operativa sin fricción. En su visión, la diferencia no está en adoptar más herramientas, sino en habilitar entornos que permitan probar, medir y escalar soluciones de IA con velocidad y foco en el negocio.

Los ecosistemas cloud cumplen un rol estructural en este proceso. No solo reducen la complejidad técnica asociada al despliegue de arquitecturas, sino que permiten que los equipos se concentren en lo que realmente genera valor: **llevar los casos de uso a producción y evaluar su impacto en el menor tiempo posible**. Esta agilidad se traduce directamente en una mejora significativa del time to market de las iniciativas de IA, condición indispensable para que las organizaciones puedan aprender rápido y ajustar sobre la marcha.

“LOS ECOSISTEMAS CLOUD PERMITEN PROBAR, TESTEAR Y ESCALAR SOLUCIONES DE FORMA MUY RÁPIDA, SIN GASTAR TIEMPO LEVANTANDO ARQUITECTURAS COMPLEJAS Y ENFOCARSE EN LO QUE DE VERDAD IMPORTA AL NEGOCIO: PONER EN PRÁCTICA LA IA Y MEDIR SU IMPACTO LO ANTES POSIBLE”.

Sin embargo, escalar IA de forma estratégica exige algo más que infraestructura flexible. Para Stanislas, **las decisiones de arquitectura son determinantes cuando los agentes de IA deben pasar de generar recomendaciones a activar acciones concretas dentro de la operación**. Esto requiere sistemas capaces de integrarse de forma segura y fluida, así como un ecosistema que permita crear, gestionar y observar el comportamiento de los agentes en producción. La observabilidad y el control no son accesorios: son los habilitadores de la confianza organizacional en los resultados que entrega la IA.

“ES CLAVE CONTAR CON UN ECOSISTEMA QUE PERMITA GESTIONAR Y OBSERVAR EL FUNCIONAMIENTO DE LOS AGENTES, PARA LLEVAR CONTROL DE LO QUE ESTÁN HACIENDO Y PODER CONFIAR EN LOS RESULTADOS QUE SE VAN LOGRANDO”.

La preparación para operar IA a nivel empresarial, en este contexto, no se mide únicamente por madurez tecnológica. El CTO de MAS Analytics enfatiza que los proyectos de IA son inherentemente transformacionales y, como tales, requieren una mirada estratégica desde los niveles más altos de la organización. El involucramiento de la alta gerencia es indispensable para priorizar recursos, tomar decisiones estructurales y dar un direccionamiento claro que conecte las iniciativas de IA con el impacto esperado en el negocio.

Este enfoque se refuerza al observar el rol central de los datos. Para Mizgier, la calidad, validación y contextualización de la información no son un requisito técnico aislado, sino el fundamento sobre el cual los agentes de IA pueden operar de manera coherente. **Sin datos confiables, los modelos replican los mismos errores que cometería cualquier persona al tomar decisiones con información incompleta o errónea.**

“SI A LOS AGENTES LES ENTREGAMOS DATOS NO VALIDADOS, INCOMPLETOS O SIN CONTEXTO, PROPONDRÁN DECISIONES INCOHERENTES Y ERRÓNEAS. NECESITAN BUENA DATA PARA REALIZAR CORRECTAMENTE SUS TAREAS”.

Finalmente, avanzar hacia un modelo verdaderamente AI-driven implica desarrollar capacidades que van más allá de la tecnología. Subraya la importancia de construir una cultura pro-IA, donde los equipos comprendan cómo funcionan estas herramientas, puedan identificar oportunidades de uso y monitorear su desempeño. La formación en habilidades prácticas —como el uso efectivo de prompts o la comprensión del funcionamiento de los agentes— se vuelve tan relevante como contar con perfiles especializados, como AI Engineers, integrados directamente en los equipos de negocio para transformar ideas en soluciones concretas.

“SI LA IA NO SE SIENTE COMO ALGO PROPIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, SE GENERA RESISTENCIA Y LOS PROYECTOS PUEDEN NUNCA VER LA LUZ”.

04

**Perspectiva y
conclusiones de
MAS Analytics**

Los resultados de este estudio confirman que la adopción de Inteligencia Artificial en las organizaciones chilenas ha avanzado con rapidez en términos de interés, experimentación e inversión inicial. Sin embargo, ese avance no se ha traducido, en la mayoría de los casos, en impacto estructural sobre el negocio. La brecha entre intención y resultados sigue siendo amplia y responde menos a limitaciones tecnológicas que a desafíos de diseño organizacional, estratégico y operativo.

La evidencia recogida muestra que muchas organizaciones continúan abordando la IA como un conjunto de iniciativas aisladas, desconectadas entre sí y del core del negocio. En este contexto, la proliferación de pilotos, pruebas de concepto y soluciones puntuales genera aprendizaje, pero rara vez escala. La falta de una visión clara sobre dónde capturar valor, cómo priorizar casos de uso y qué capacidades deben construirse primero termina diluyendo los esfuerzos y debilitando la credibilidad de la Inteligencia Artificial como palanca estratégica.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es que la principal restricción para escalar IA no está en los modelos, sino en los fundamentos que los rodean. La ausencia de arquitecturas de datos robustas, marcos de gobierno efectivos, procesos estandarizados y capacidades organizacionales adecuadas limita severamente la posibilidad de llevar la IA a producción de forma sostenible. En este escenario, incluso las iniciativas técnicamente exitosas quedan atrapadas en entornos frágiles, difíciles de mantener y escalar en el tiempo.

El informe también revela una tensión creciente entre la presión por capturar valor en el corto plazo y la necesidad de construir capacidades de largo plazo. Las organizaciones que priorizan velocidad sin estructura suelen enfrentar resultados inconsistentes, mientras que aquellas que postergan decisiones clave en espera de mayor certeza pierden momentum y relevancia. Superar esta dicotomía requiere un enfoque que combine ambición con disciplina y experimentación con una ejecución rigurosa.

Desde la perspectiva de MAS Analytics, estos resultados refuerzan una convicción central: la **Inteligencia Artificial no se escala desde la tecnología, sino desde el diseño del sistema completo que la sostiene**. Estrategia, datos, arquitectura, personas, liderazgo, gobierno y adopción organizacional no son dimensiones independientes, sino componentes interdependientes de una misma decisión estratégica. Cuando estas piezas no avanzan de forma coordinada, la IA se convierte en una nueva fuente de complejidad; cuando se integran, se transforma en una ventaja competitiva real.

Nuestra experiencia acompañando a empresas en distintos niveles de madurez muestra que el error más frecuente no es avanzar demasiado lento, sino avanzar de forma desordenada. Invertir en modelos, plataformas o soluciones sin una base sólida de datos, sin criterios claros de priorización y sin un plan explícito de adopción suele generar resultados parciales y difíciles de sostener. En contraste, las organizaciones que logran impacto son aquellas que construyen primero las condiciones para escalar y luego aceleran con foco y consistencia.

En este sentido, la transformación exige una aproximación integral y deliberada: partir por un diagnóstico honesto de capacidades, definir un roadmap claro y ejecutable, fortalecer los fundamentos tecnológicos y de gobierno, y rediseñar procesos donde la IA, incluidos agentes autónomos, tenga un rol activo en la operación del negocio. El objetivo no es implementar más iniciativas, sino orquestar mejor las existentes y alinearlas con los objetivos estratégicos de la organización.

MAS Analytics entiende la **IA como una capacidad viva, que debe evolucionar junto con el negocio y su entorno**. El valor no se captura en el momento de la implementación, sino en la operación continua, la mejora permanente y la capacidad de adaptar modelos, procesos y decisiones a contextos cambiantes. Esta es la diferencia entre adoptar IA y transformarse con IA.

Cerrar la brecha identificada por esta investigación es, en última instancia, una decisión de liderazgo. Las organizaciones que asuman este desafío con una mirada sistémica, pragmática y de largo plazo estarán en posición de convertir la Inteligencia Artificial en una fuente sostenida de valor y diferenciación. Las que no, seguirán acumulando experimentos, aprendizajes y expectativas, sin lograr traducirlos en impacto real para el negocio.

MAS Analytics es una consultora especializada en Datos e Inteligencia Artificial que acompaña a las organizaciones en la resolución de desafíos estratégicos mediante el uso disciplinado y orientado a valor de datos y tecnología. Combinamos visión de negocio, profundidad técnica y capacidades de implementación para transformar procesos críticos a través del diseño e integración de agentes de IA y arquitecturas de datos que generan impacto medible. Nuestro enfoque prioriza la captura de valor sostenible, la aceleración responsable de la adopción de IA y la habilitación de nuevos modelos operativos —más ágiles, informados y eficientes— bajo marcos robustos de gobierno, gestión de riesgo y cumplimiento normativo.



www.masanalytics.com
contacto@masanalytics.com
+56 9 64 184 786