

Seminario

INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y DIRECTORIOS: ¿ESTAMOS PREPARADOS?



**forv/s
mazars**

DIÁLOGOS DE GOBIERNO CORPORATIVO CGC UC DESAYUNO DE DIRECTORES

Inteligencia Artificial y directorios: ¿Estamos preparados?

El presente documento tiene su origen en las conversaciones sostenidas por los participantes del Seminario “Inteligencia Artificial y directorios: ¿estamos preparados?”, realizado el día 13 de noviembre de 2024 y organizado por Forvis Mazars en Chile y el Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC”). La presentación ha sido editada para efectos de la publicación de este documento sin necesariamente adscribir una opinión específica a un participante en particular. El presente documento ha sido desarrollado por la coordinadora de investigación del CGC UC, Carla Meza. Todo posible error en la transcripción de la discusión es de exclusiva responsabilidad de los autores del documento y del CGC UC.

INTRODUCCIÓN

El Centro de Gobierno Corporativo de la Pontificia Universidad Católica de Chile (“CGC UC” o el “Centro”) se ha posicionado como un referente en buenas prácticas de Gobierno Corporativo, destacándose por su excelencia académica y su compromiso con generar un espacio clave para el debate y la reflexión estratégica en esta área. En línea con este propósito, el Centro, junto a Forvis Mazars en Chile, organizó un encuentro con destacados directores y expertos para analizar cómo la inteligencia artificial (“IA”) está transformando la agenda de los directorios.

El evento brindó una plataforma para intercambiar buenas prácticas y analizar los desafíos y oportunidades que la IA plantea en el ámbito corporativo. Tras la introducción de Hernán Orellana, director de BCI, el panel, moderado por Luis Hernán Paúl, director del CGC UC, contó con la participación de Orellana y Francisca Yáñez, directora de Embotelladora Andina. Excusó su inasistencia Sandra Guazzotti, directora de Banco de Chile. Los asistentes discutieron el impacto estratégico de la IA en la toma de decisiones y reflexionaron sobre cómo los directorios pueden liderar su adopción desde una perspectiva integral, priorizando a las personas y promoviendo la creación de valor sostenible.



EXPOSICIÓN

“Inteligencia Artificial y Directorios: Una Visión Estratégica”

Hernán Orellana inició el debate con una breve presentación sobre la Agenda Estratégica del Directorio en Inteligencia Artificial, destacando cómo esta tecnología está transformando la manera en que las empresas operan, toman decisiones y generan valor. Para los directorios corporativos, la IA no solo ofrece oportunidades significativas, sino que también requiere un enfoque estratégico integral. En este contexto, Hernán identificó tres pilares fundamentales para abordar la IA: personas, datos y estrategia, desglosando en cada uno de ellos tres elementos clave, que se detallan a continuación.

1. Personas: El corazón de la transformación

Hernán Orellana destacó la importancia de un cambio cultural que transforme la IA en una herramienta de empoderamiento, no una amenaza. Esto requiere **capacitación** transversal, asegurando que todos comprendan su potencial y aplicación. Además, es esencial **desarrollar capacidades organizacionales**, como Centros de Excelencia (CoE), para guiar su implementación y escalamiento estratégico. Estas acciones deben apuntar a un **cambio cultural**, donde las decisiones sean basadas en datos, impulsando una cultura de experimentación. Sin este enfoque, las empresas no podrán maximizar los beneficios que la IA ofrece.

2. Datos: La base para generar valor

En el ámbito de la IA, los datos son el activo más valioso y el pilar de la innovación. La integración de analítica predictiva e IA generativa permite no solo optimizar operaciones, sino también empoderar a las personas con información útil que mejora la toma de decisiones y crea ventajas competitivas sostenibles. En este contexto, Hernán Orellana destacó la importancia de un **levantamiento inicial** para identificar qué datos están disponibles, seguido de armar un sólido **gobierno de datos** que asegure su manejo estratégico y eficiente. Además, señaló la importancia de desarrollar un **marco ético** que aborde privacidad, seguridad y equidad, que son esenciales para generar confianza.

3. Estrategia: Productividad a corto plazo, diferenciación a largo plazo

La estrategia para integrar la inteligencia artificial (IA) debe equilibrar necesidades inmediatas y objetivos a largo plazo. En el **corto plazo**, Hernán Orellana destacó la productividad como prioridad, optimizando procesos clave como ventas y atención al cliente con la IA como copiloto. A **largo plazo**, la IA impulsa la diferenciación competitiva mediante la innovación, conectándose con procesos centrales y fortaleciendo modelos operativos. Este enfoque estratégico requiere **equilibrar IA analítica y generativa**, asegurando que la tecnología se incorpore en los procesos empresariales de manera que genere valor sostenible y ventajas competitivas en un entorno dinámico.



PANEL DE DISCUSIÓN

En un mundo impulsado por datos y tecnología, ¿cómo pueden los directorios liderar la revolución

de la inteligencia artificial? Este fue el eje del panel de discusión moderado por Luis Hernán Paúl, y que contó con la participación de los expertos Francisca Yáñez y Hernán Orellana para explorar los retos y oportunidades que la IA ofrece al gobierno corporativo.

IA: Más que Tecnología, una Estrategia Integral

La IA ya no es una opción, es una necesidad estratégica. Según Orellana, aunque las grandes empresas llevan la delantera, ninguna organización puede ignorar la velocidad del cambio. Los directorios deben asumir un rol protagónico, desarrollando un ecosistema donde personas y tecnología trabajen en armonía para generar resultados sostenibles.

Francisca Yáñez compartió una visión práctica: los Comités de Inteligencia Artificial son la clave para conectar la estrategia con la creación de valor, dejando los problemas operativos en manos de la administración. Estos comités, que deben incluir a líderes tecnológicos y de recursos humanos, permiten abordar el cambio cultural y fomentar políticas flexibles que motiven el uso responsable de la IA.

Rompiendo Barreras: Superando Obstáculos Humanos

Uno de los mayores retos no es técnico, sino humano. Yáñez destacó que la falta de capacidades en IA limita su implementación. La solución: formación transversal que cree un “lenguaje común” en toda la organización. Orellana añadió que la adopción de IA requiere un entorno de seguridad psicológica, donde los equipos se sientan empoderados para liderar el cambio.

Por su parte, Paúl señaló que la reticencia de algunos controladores a adoptar la IA puede superarse mostrando ejemplos tangibles de empresas que ya están aprovechando esta tecnología. La comparación con pares internacionales y de otras industrias es una herramienta poderosa para inspirar confianza y acción.

Innovación y Colaboración: Las Nuevas Reglas del Juego

El panel subrayó que mirar más allá de la industria tradicional es esencial. Yáñez destacó casos como Nubank y Mercado Libre, que ofrecen lecciones de innovación. Además, recomendó transformar a los proveedores clave en socios estratégicos para responder con agilidad al cambio. Ejemplos como la colaboración entre OpenAI y Microsoft demuestran cómo las alianzas impulsan la innovación.

La colaboración también debe ser interna. Según Orellana, los directorios tienen la oportunidad de liderar un cambio cultural en empresas donde la competencia suele dominar. Modelos colaborativos y ecosistemas de innovación son clave para conectar con terceros y responder rápidamente a las demandas del mercado.

Las Personas: El Motor de la Transformación

La capacidad de producción ya no reside solo en las máquinas, sino en las personas, enfatizó Orellana. En esta era del conocimiento, las personas equipadas con datos y habilidades en IA son el mayor activo de cualquier organización. Esta sinergia entre tecnología y talento debe ser el eje de toda estrategia de IA.

Construyendo el Futuro, Hoy

Integrar la IA en los directorios no es solo cuestión de tecnología; es un desafío cultural y estratégico. Los Comités de IA, la formación transversal y la visión de liderazgo colaborativo son esenciales para capitalizar su potencial. Como concluyó Orellana, el éxito radica en construir ecosistemas donde personas y tecnología trabajen juntas para enfrentar los retos de un mundo en constante evolución.



SECCIÓN DE PREGUNTAS DEL PÚBLICO

La sesión de preguntas del público trajo a la discusión aspectos críticos sobre las experiencias negativas, errores comunes y el balance entre lo humano y la IA en el ámbito corporativo. Los panelistas abordaron estas inquietudes con ejemplos prácticos y reflexiones estratégicas.

Errores comunes en la implementación de la IA

Hernán Orellana destacó que un error clásico en la implementación de IA es la desconexión entre las capacidades culturales de la organización y el servicio ofrecido. Proyectos técnicamente sólidos pueden fracasar si los equipos, como la fuerza de ventas, no están preparados para adaptarse a nuevos modelos. La clave está en alinear la tecnología con la preparación humana. Francisca Yáñez señaló que prohibir estrictamente el uso de herramientas de IA o permitir su adopción sin controles corporativos representa un riesgo para los datos organizacionales. Como solución, propuso políticas flexibles que ofrezcan herramientas seguras, superando el miedo hacia la IA mediante la inclusión de las personas en el proceso. Comparó esta resistencia al “ludismo” de la revolución industrial. Luis Hernán Paúl advirtió que realizar grandes inversiones sin diagnóstico o relegar la IA a una prioridad secundaria son errores estratégicos. Recomendó priorizar proyectos escalables con retornos a corto plazo, resaltando la relevancia de la IA en todos los sectores.

Relación entre lo humano y la IA

Hernán Orellana destacó la importancia de alinear la IA con el negocio core, utilizando datos para aprovechar oportunidades como mejorar la gestión de fraudes o optimizar relaciones con proveedores. Subrayó que la IA debe centrarse en áreas donde aporta eficiencia sin reemplazar el valor humano, como la empatía, esencial en la atención al cliente. Francisca Yáñez añadió que la IA puede preparar a las organizaciones para crisis, identificando clientes que requieren atención humana tras interacciones fallidas con bots, garantizando experiencias más personalizadas y efectivas.

El futuro de los “agentes” de IA

La discusión también exploró el impacto futuro de los agentes de IA. Francisca mencionó que, aunque aún no son una realidad generalizada, se espera que hacia 2025 los agentes comiencen a transformar los modelos de negocio. Esto podría incluir interacciones “agente a agente” (A2A), donde las IAs colaboran directamente entre sí, abriendo nuevas posibilidades en los modelos B2B y B2C.

La sección de preguntas dejó claro que los errores y desafíos en la implementación de la IA son principalmente humanos, más que tecnológicos. Para finalizar, los panelistas enfatizaron la necesidad de preparar a las organizaciones para aprovechar su potencial, manteniendo el balance con el factor humano, crucial en momentos críticos, para maximizar los beneficios de la IA en el corto y largo plazo.



CONCLUSIÓN: LIDERANDO EL CAMBIO EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Rubén López, socio de Forvis-Mazars, cerró el seminario con una reflexión inspiradora: la verdadera revolución de la inteligencia artificial no está en la tecnología, sino en la transformación cultural que impulsa. Retomando las ideas clave de Hernán Orellana, destacó que el éxito radica en empoderar a las personas, proteger los datos y construir estrategias visionarias que conviertan la IA en un motor de valor tangible en un mundo en constante evolución.

Con gratitud hacia el CGC UC por abrir esta conversación estratégica, López instó a los asistentes a aprender de los pioneros que están redefiniendo las reglas del juego. Su mensaje fue contundente: el futuro pertenece a quienes integran la tecnología con una cultura que priorice la innovación y el talento humano. La inteligencia artificial no es solo una herramienta, es la llave para abrir nuevas oportunidades, concluyó, invitando a reflexionar y actuar con visión de cambio.

