

# Análisis

MARÍA FRANCISCA YÁÑEZ  
Ph.D. - Directora de empresas



## LA TRAMPA DEL GEN DOMINANTE EN LA ERA DE LA IA

Un CEO amigo me preguntó hace poco, con genuina inquietud: "¿Qué deberían hacer las empresas incumbentes ante tanta disrupción, ante estos nuevos jugadores, para mantener su gen dominante?".

La pregunta me llevó a recordar las clases de biología. Un gen dominante tiene un 75% de probabilidad de expresarse; impone su influencia hasta que el entorno cambia.

Hoy, ese entorno ya cambió. La IA no solo transforma herramientas; reconfigura decisiones, estructuras y estrategias. Reescribe las reglas de supervivencia. Ya no gana quien domina, sino quien se adapta más rápido.

La IA opera como una nueva fuerza de selección natural. ¡Aprendamos de la historia! Durante la Revolución Industrial, las mariposas claras comenzaron a desaparecer a medida que los troncos de los árboles se oscurecían por el hollín. Las de alas oscuras, mejor camufladas, sobrevivieron. Así funciona la adaptación: prosperan quienes entienden el entorno y se ajustan a tiempo.

Hoy, las organizaciones con "genes adaptativos" tienen una ventaja competitiva significativa. Evitar la trampa del gen dominante exige rediseñar el ADN cultural. Las organizaciones más experimentales, menos jerárquicas y más tolerantes al error no se aferran al histórico *core business*: son más innovadoras, ágiles y resilientes.

También implica adoptar la IA como aliada estratégica, desde el directorio hasta la operación. Inspirador resulta el reciente caso de Shopify, donde su CEO comunicó que para seguir siendo los mejores el uso reflexivo de IA es una expectativa básica para todo el equipo,

partiendo por sí mismo.

El mayor riesgo hoy no es tecnológico, sino estructural. Muchas compañías se aferran a patrones que antes fueron fortalezas, pero hoy son su debilidad. Se enfocan solo en competidores tradicionales, ignorando amenazas emergentes. Mientras los *retailers* chilenos se vigilaban entre sí, Mercado Libre irrumpió desde el mundo *tech* y hoy vale más que todo el *retail* nacional.

Los directorios tienden a ser homogéneos, formados por ejecutivos de la misma industria. Eso reduce la diversidad de pensamiento, justo cuando más se necesita una mirada complementaria: externa, científica, tecnológica.

Ya no basta mirar a Blockbuster o Nokia. Los ejemplos actuales son más cercanos —y urgentes—. Las *startups* seleccionadas por Y Combinator este año tienen una constante: su código fue creado casi íntegramente con IA. Las empresas que no integren IA desde la base podrían quedar obsoletas sin saberlo. Otro cambio clave es cómo buscamos información. Antes eran los buscadores tradicionales; hoy, el 39% ya usa IA para hacerlo. Y quienes llegan a una web por esa vía muestran un 8% más de *engagement*. Las marcas que no comprendan este nuevo trayecto digital quedarán fuera del mapa.

El entorno evoluciona más rápido que muchas organizaciones.

La ventaja competitiva hoy no es dominar, sino adaptarse.

Y esa capacidad no se hereda: se construye.

Esta columna fue escrita con ayuda de IA en un rol de *partner* editorial.