

La brecha incómoda: más tecnología, ¿mismo resultado?



Por **Nicolás Madaffere**,
Head of Products & Resources at NTT DATA Chile

Cuando en Chile hablamos del sector de recursos naturales, nos referimos a compañías con operaciones complejas, intensivas en capital y con poco margen para el error. Son entornos donde cada decisión impacta en producción, costos, seguridad y continuidad operacional.

Por eso, cuando se habla de transformación tecnológica en estas industrias, conviene mirar más allá del entusiasmo inicial. Datos, automatización, analítica e inteligencia artificial ya dejaron de ser novedad. En mayor o menor medida, las capacidades existen, sin embargo, cada vez más ejecutivos reconocen en privado una tensión difícil de ignorar: el esfuerzo invertido es alto, pero el impacto no siempre está a la misma altura.

Parte de esa brecha se entiende al observar lo que ocurre fuera del mundo industrial. La inteligencia artificial está siendo adoptada a gran velocidad en startups y empresas más livianas, donde equipos pequeños automatizan procesos completos, delegan decisiones y mejoran resultados en cuestión de semanas. En esos contextos, la relación entre tecnología y valor suele ser directa.

Pero en la industria la realidad es distinta. No porque falte tecnología —hoy está disponible para todos—, sino porque el desafío es otro. Aquí las decisiones no son aisladas. Están conectadas entre sí y condicionadas por variables operacionales, exigencias regulatorias y estándares de seguridad. Cambiar una decisión no es solo optimizar, también implica administrar riesgo.

Aquí está el punto de fondo. No basta con incorporar tecnología para transformar la operación. Muchas compañías ya cuentan con modelos, plataformas y datos, pero la forma de decidir no cambia al mismo ritmo. La tecnología avanza más rápido que la capacidad de las organizaciones para integrarla en procesos críticos y convertirla en nuevas formas de operar.

El informe "Autonomía en el negocio minero: más allá de la tecnología, el desafío para el talento y la cultura", de MIT Technology Review en español y NTT DATA, muestra esta brecha con claridad: 72% de las empresas afirma que sus proyectos solo han cumplido parcialmente los beneficios esperados, y 32% reconoce estar por debajo del promedio en madurez digital. Las principales barreras no son técnicas, sino organizacionales: resistencia al cambio (27,54%) y falta de talento especializado (14,49%).

La conclusión empieza a ser evidente. La discusión ya no pasa por sumar tecnología, sino por usarla para cambiar decisiones relevantes y generar impacto real. La tecnología, por sí sola, se está convirtiendo en un commodity. La ventaja competitiva vuelve a estar en la ejecución. En industrias donde la operación manda, la prioridad debería estar en aquellas decisiones capaces de mover productividad, eficiencia o continuidad.

La pregunta ya no es quién adoptó primero, sino quién logra convertir esa adopción en resultado. Y como casi siempre, la última palabra la sigue teniendo la operación.