

## Diagnóstico primero

# El punto de partida de una intralogística eficiente



Por Gonzalo Kompatzki, MSc in Logistics and Supply Chain, Cranfield University | MBA PUC UC | Ing. Civil Industrial Usach.

### El riesgo de automatizar sin entender el problema

La intralogística atraviesa hoy un escenario exigente y poco tolerante. Demanda volátil, costos crecientes, escasez de talento operativo, mayor complejidad en el mix de pedidos y márgenes presionados conviven al mismo tiempo. En este contexto, operar “como siempre” dejó de ser una opción viable. Hasta aquí, nada nuevo. La eficiencia ya no es una ventaja competitiva: es el punto de entrada que define cuánto tiempo las empresas van a existir. Estudios recientes que analizaron las empresas del S&P 500 proyectan un ciclo de vida de 12 años para el 2027. En 1958 la proyección era de 61 años. Este escenario empuja a muchas organizaciones a mirar la automatización como una respuesta inmediata. La presión del mercado, los benchmarks y la promesa de mejoras rápidas hacen que la inversión tecnológica parezca inevitable. El riesgo aparece cuando la automatización se transforma en el punto de partida y no en la consecuencia de un análisis profundo. Porque finalmente automatizar sin entender el problema

Antes de incorporar robots y nuevas tecnologías, las empresas deben comprender sus procesos, flujos y costos reales para que la automatización genere impacto operativo, económico y sostenible.

es una forma sofisticada de equivocarse. Uno de los errores más frecuentes es asumir que automatizar equivale a mejorar. Convengamos en que reemplazar esfuerzo humano por una máquina puede acelerar una tarea puntual. Pero si el flujo subyacente es ineficiente, el desperdicio no desaparece: simplemente se mueve más rápido. Un mal proceso automatizado no es más eficiente; es más caro. Por eso, antes de hablar de robots, conviene hablar de dolores reales: picking lento y manual, retrabajo constante, altos costos por unidad procesada, errores recurrentes o dificultad para escalar frente a aumentos abruptos de demanda. Sin esa conversación inicial, la tecnología corre el riesgo de atacar síntomas y no causas.

### Diagnóstico operativo: el verdadero punto de inflexión

Aquí es donde el diagnóstico se vuelve el verdadero punto de inflexión. Medir tiempos de ciclo, mapear flujos reales, identificar cuellos de botella y entender cuánto cuesta cada movimiento permite ver la operación tal como es; no como se cree que es. Herramientas relativamen-

te simples como Value Stream Mapping, análisis de datos operativos u observación directa en terreno suelen generar más claridad que cualquier demostración tecnológica. Hasta acá, concluyamos lo que muestran los hechos de muchos proyectos. El diagnóstico no es un gasto previo sino es la inversión más rentable del proyecto.

A partir de ese diagnóstico aparecen las preguntas que ordenan la toma de decisiones: ¿qué problema estamos realmente tratando de resolver?, ¿por qué automatizar y no solo mejorar procesos?, ¿estamos atacando la causa raíz o solo el síntoma?, ¿dónde se genera el mayor impacto económico?, ¿cómo se medirá el resultado?, ¿la solución será escalable frente a cambios futuros? En esta línea, deberíamos ya asumir que las decisiones correctas nacen de preguntas incómodas, no de catálogos tecnológicos.

### Automatización inteligente: de la oportunidad detectada al impacto real 4.0

Desde esta lógica surge la automatización inteligente. No se trata solo de robótica,

### Diagnóstico para conseguir la eficiencia



sino de optimizar el flujo completo, reducir variabilidad, eliminar movimientos innecesarios y tomar mejores decisiones con apoyo de datos y software. El foco deja de estar en la velocidad aislada u óptimos locales y pasa al costo total del sistema end-to-end.

Hoy el mercado ofrece tecnologías maduras y probadas. Los robots móviles autónomos destacan por su flexibilidad y escalabilidad (no olvides dedicarle tiempo a la calidad del piso por donde estos robots circularán). La robótica colaborativa amplifica la productividad humana en entornos de alta variabilidad. Y, por cierto, los conocidos e hiper probados sistemas AS/RS brillan cuando los flujos son estables y repetitivos, maximizando densidad y precisión bajo el concepto de goods-to-person. Debemos grabarnos esto: La mejor tecnología que debemos seleccionar no es la más avanzada, sino la mejor alineada al problema.

En América Latina, y particularmente en Chile, la adopción de automatización intralogística avanza de forma sostenida, impulsada principalmente por la presión por reducir costos, la escasez de mano de obra y el crecimiento del e-commerce. Chile se posiciona como uno de los mercados más activos de la región en automatización de centros de distribución, especialmente en retail, consumo masivo y operadores logísticos. Sin embargo, persiste una brecha clara entre pilotos y soluciones que realmente escalan, muchas veces limitada por diagnósticos incompletos o modelos de negocio poco claros. Demostrar retornos en iniciativas de alta inversión inicial requiere un acercamiento distinto.

Este contexto refuerza un riesgo cada vez más frecuente: el "Pilot Purgatory". McKinsey allá por el 2018 utilizó este término, el que a la fecha de su publicación estimaba que menos de un tercio de los pilotos digitales logra escalar con impacto real, quedando muchos atrapados durante meses o años sin justificar nuevas decisiones de inversión. Las últimas crisis han extendido este proceso de maduración y aprendizaje, con com-

## “La automatización no fracasa por falta de tecnología, sino por ausencia de diagnóstico. Entender procesos, flujos y costos reales es lo que convierte la inversión en impacto”

pañías aun buscando fórmulas para administrar sus portafolios, procesos de aprobación y validación sobre la escalabilidad.

### **No faltan pilotos ni MVPs. Falta impacto que convenza y genere deseos de escalar**

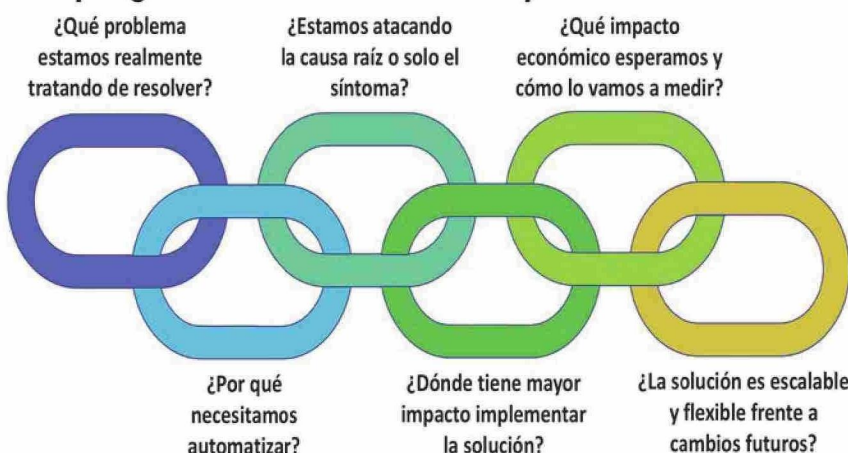
Post pandemia, y con los riesgos geopolíticos y la guerra tarifaria ya cada vez más asimilados, muchas causas se repiten: pilotos desconectados de la estrate-

ser una apuesta tecnológica y se convierte en una decisión informada.

### **Cuando automatizar se convierte en ventaja competitiva**

Mirando hacia adelante, automatización, inteligencia artificial y resiliencia operacional marcarán la evolución de la supply chain. El futuro será híbrido: personas y robots colaborando, sistemas inteligentes orquestando decisiones en tiempo real. Es lo que algunos autores ya

## **Las preguntas claves antes del primer "fierro"**



gia, métricas enfocadas solo en lo técnico, ausencia de sponsorship ejecutivo y escasa coordinación entre operaciones, TI y finanzas. Es que, sin indicadores económicos claros, los pilotos se transforman en experimentos aislados que consumen recursos sin crear tracción organizacional. Escalar, ni hablar. La diferencia está en el diseño. Aclaremos un punto de duda recurrente: un piloto valida si algo es operativamente funcional mientras que un MVP demuestra si conviene y genera rentabilidad. Ambos conviven y se piensan en paralelo. Cuando existe una hoja de ruta clara hacia el escalamiento, la automatización deja de

se aventuran a definir como la próxima revolución industrial (la quinta). Pero incluso en ese escenario, el principio no cambia. La tecnología no crea valor por sí sola. Lo crean las decisiones que la preceden.

Automatizar intralogística no debería comenzar con una compra, sino con una reflexión estructurada. Entender primero, validar con datos y recién entonces escalar. Diagnosticar antes de decidir es lo que transforma la automatización en una verdadera ventaja competitiva sostenible. Pero hoy más que nunca, debemos ser rápidos. Recuerda que esto también lo leerá tu competencia...