Marketing Partner

Logistec

www.revistalogistec.com

RACKS INDUSTRIALES ANTE UN NUEVO MARCO NORMATIVO

LOGISTEC EDICIÓN 155
AGO | SEP 2026

SUPPLY CHAIN: LOGÍSTICA Y OPERACIÓN, CÓMO ESCALAR SIN PERDER CONTROL
ECOMMERCE: LOGISTICA INVERSA, EL COSTO REAL DE LAS DEVOLUCIONES
TECNOLOGÍA: TORRES DE CONTROL, ¿MODA O NECESIDAD?
TRANSPORTE: EL INVIERNO PONE A PRUEBA AL TRANSPORTE INTERNACIONAL

connect
Pruébala Aquí

#revistalogistec

stgo
Southern Technology Group

Incrementa la eficiencia y la velocidad de tu almacén con el sistema de clasificación Sorter 3D

Alta Densidad
Maximiza tus metros cuadrados. Diseño modular que aprovecha el espacio vertical.

Velocidad
Aumenta el rendimiento de tu operación procesando hasta 14,400 pedidos por hora frente al picking manual.

Precisión Absoluta
Elimina los errores de despacho con puertos de inducción inteligentes. Garantiza envíos 100% exactos.

Reducción de Costos
Disminuye el trabajo manual repetitivo en un 65% y asegura un ROI en tiempo récord.

Logística Integral
Gestiona el despacho de pedidos multilínea y agiliza la clasificación de devoluciones en un mismo ecosistema.

¿CÓMO OPERA EL SORTER 3D?

- Identifica cada producto automáticamente al ingresar en el sistema.
- Clasifica y dirige físicamente la mercadería hacia su destino final de forma ininterrumpida.
- Prepara y consolida las órdenes completas listas para la zona de despacho.

Av. Américo Vespucio Sur #991. Las Condes, Santiago de Chile
marketing@stgchile.cl
(+56 2) 2 392 5000
www.stglatam.com

ACELERA TU CADENA DE SUMINISTRO HOY

CAMPOS

LO ESPEJO

HUB LOGÍSTICO **CLASE A**

Acceso directo a las principales arterias viales

Cotiza aquí

Espacios Flexibles
DESDE **2.300m²**

Pronta entrega

- Infraestructura eficiente
- Conectividad estratégica
- Altura al hombro de 12,5 m
- Seguridad 24/7

grupocampos.cl **+562 2501 0000**

SEGUIMOS EN MOVIMIENTO

Esta edición 155 llega con un sabor especial. Las últimas revistas han estado marcadas por el recuerdo, los análisis y el crecimiento de una industria que hemos acompañado durante años con un tono de celebración que comenzó en julio pasado, cuando cumplimos 25 años.

Con esta edición damos cierre a este ciclo de celebración, pero abrimos una nueva. Porque si algo caracteriza a la logística es que nunca se queda quieta y nosotros tampoco. Este periodo de celebración ha sido también una oportunidad para agradecer, mirar lo recorrido y, sobre todo, proyectar lo que viene y crear nuevas formas de aportar valor a nuestro ecosistema.

En esa dirección, ya están en marcha nuevas iniciativas y servicios que buscan acompañar de manera más cercana las necesidades de nuestros lectores y de las empresas del sector. Logistec Insight es parte de esta nueva mirada, donde queremos darle imagen y voz a los contenidos, conversar con sus protagonistas y abrir un nuevo espacio para analizar las tendencias, desafíos y oportunidades que están transformando la industria.

También hemos desarrollado Logistec Connet, una solución que nace desde una necesidad muy concreta del mercado: conectar oferta y demanda de manera más simple, rápida y eficiente de la mano de la Inteligencia Artificial. La plataforma entiende lo que necesitas y te muestra quién puede resolverlo, priorizando a las empresas que forman parte del ecosistema Logistec.

Y esta edición viene cargada de temas que reflejan la transformación que vive la industria. Partimos con los "inventarios fantasmas", un fenómeno que puede parecer anecdótico, pero que tiene consecuencias muy concretas sobre la operación. También ponemos la mirada en las empresas que buscan "escalar y crecer sin perder el control". Y hablando de infraestructura, nos detenemos en "el valor del m^2" y como hoy puede convertirse en una verdadera herramienta de productividad y rentabilidad.

Pero la logística también debe convivir con aquello que no siempre se puede planificar. El invierno nos volvió a recordar esa realidad. El cierre de los pasos fronterizos y las dificultades para el transporte internacional pusieron nuevamente a prueba a las cadenas de suministro que conectan a Chile con Argentina y otros mercados de la región.

La logística está en permanente desarrollo y nosotros también. Seguimos explorando, preguntando, conversando y buscando nuevas maneras de contar las historia que marcan a la industria.

Seguimos avanzando.

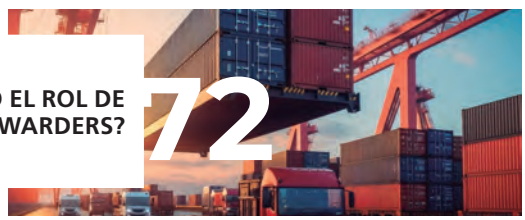
4 RACKS INDUSTRIALES ANTE UN NUEVO MARCO NORMATIVO

10 LOGÍSTICA Y OPERACIÓN: CÓMO ESCALAR SIN PERDER CONTROL

32 LOGISTICA INVERSA: EL COSTO REAL DE LAS DEVOLUCIONES

52 TORRES DE CONTROL: ¿MODA O NECESIDAD?

62 EL INVIERNO QUE PONE A PRUEBA AL TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL



72 ¿ESTÁ CAMBIANDO EL ROL DE LOS FREIGHT FORWARDERS?

76 FATIGA DEL CAMBIO: CUANDO ADAPTARSE DEMASIADO TAMBIÉN AGOTA

78 GARTNER IDENTIFICA LAS PRINCIPALES TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

82 EL PUNTO DE QUIEBRE DE SUPPLY CHAIN

Más de 34.000 profesionales del mundo logístico ya forman parte de nuestra comunidad en LinkedIn.

En nuestra red compartimos tendencias, innovación, casos reales, entrevistas, novedades de la industria y todo lo que está marcando el rumbo del supply chain en Chile y la región.

Si trabajas en logística, operaciones, distribución o tecnología aplicada al sector, este es el espacio donde se conversa el presente y se proyecta el futuro de la industria.

Síguenos y sé parte de la comunidad logística más activa del país. @revistalogistec

Esta edición es auspiciada por:

stglatam.com ◗ C1
id-logistics.com/cl ◗ C2
jungheinrich.cl ◗ C3
grupocampos.cl ◗ 1
emotrans.com ◗ 5
westorage.cl ◗ 7
alerce-group.com ◗ 9
bsf.cl ◗ 13
trgsolutions.lat ◗ 15
mindugar.cl ◗ 17
bodenorflexcenter.cl ◗ 19
cevalogistics.com/es ◗ 23
hxlatam.com ◗ 25
apllogistics.com ◗ 29
tarpulin.cl ◗ 37
ar-racking.com ◗ 39
espaciobodegas.cl ◗ 45
esemaquinarias.com ◗ 47
getpoint.cl ◗ 49
intersystems.cl ◗ 55
tds.cl ◗ 57
cityvan.cl ◗ 59
silo-logistica.cl ◗ 61
centralbodegas.cl ◗ 65
esnova.cl ◗ 69
danco.cl ◗ 73
evolog.cl ◗ 75
calycochile.cl ◗ 79
dercomaq.cl ◗ 83
patio.cl ◗ 95

LA REVISTA #1
para los Logísticos de Chile

AÑO 25 EDICION 155
303 EDITORIALES S.A.
Av. El Salto 4491
Huechuraba - Santiago - Chile
Tel.: 56 9 74996046
www.revistalogistec.com
revista@revistalogistec.com

DIRECTOR EJECUTIVO
Fernando Rios M.
fernando.rios@revistalogistec.com

DIRECTORA COMERCIAL
Paula Cortés L.
paula.cortes@revistalogistec.com

EDITOR PERIODÍSTICO
Claudia Sánchez M.
claudia.sanchez@revistalogistec.com

PERIODÍSTAS
Mariel Jara M.
mariel.jara@revistalogistec.com

María Victoria Moya
mariavictoria.moya@revistalogistec.com

MARKETING DIGITAL
Miguel Chandia
miguel.chandia@revistalogistec.com

SUSCRIPCIONES
Mercedes Mura
mercedes.mura@revistalogistec.com

REVISTA LOGISTEC ES IMPRESA EN CHILE Y ES UNA PUBLICACION DE 303 EDITORIALES S.A. | Se prohíbe la reproducción parcial o total sin el consentimiento escrito por parte de 303 EDITORIALES S.A. Reservados todos los derechos, las opiniones vertidas son de exclusiva responsabilidad de quienes las emiten.

RACKS INDUSTRIALES ANTE UN NUEVO MARCO NORMATIVO

LA ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA CHILENA NCH2369:2025 INCORPORA EXIGENCIAS ESPECÍFICAS PARA LOS SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO Y OBLIGA A RESPALDAR CADA NUEVO PROYECTO SEGÚN SU UBICACIÓN, TIPO DE SUELO, CARGAS Y CONFIGURACIÓN. MIENTRAS LA INDUSTRIA VALORA EL AVANCE HACIA UN MAYOR ESTÁNDAR DE SEGURIDAD, PERSISTE EL DEBATE SOBRE SUS EFECTOS EN LOS COSTOS, LA CAPACIDAD DE LAS BODEGAS Y LA PROPORCIONALIDAD DE ALGUNAS EXIGENCIAS.

El 10 de septiembre comienza a regir en Chile una actualización que cambiará la forma en que se diseñan los sistemas de almacenamiento industrial. La NCh2369:2025 incorpora disposiciones sísmicas específicas para los racks y eleva las exigencias de diseño a los sistemas que formen parte de nuevos proyectos industriales.

Aunque el objetivo de mejorar la seguridad genera consenso, ciertos sectores de la industria advierten que algunos criterios podrían aumentar los costos y reducir la capacidad de las bodegas más allá de lo necesario. La actualización no responde solo al tiempo transcurrido desde la versión anterior. En estas dos décadas se acumularon nuevos conocimientos, avances tecnológicos y aprendizajes derivados de terremotos como el 27F.

"Uno de los principales desafíos fue establecer las condiciones para conseguir los objetivos que la propia norma declaraba, en particular, la continuidad operacional de la industria", explica Gabriela Matta, jefa de DITEC del MINVU. Según señala, bajo los criterios de la versión de 2003, alcanzar ese objetivo todavía era "incierto". El

nuevo texto, explican desde DITEC, fue resultado de un proceso que se extendió por cerca de siete años. El comité técnico contó con representantes de la industria, de oficinas de proyectos, de la academia, de asociaciones y gremios profesionales, además de numerosos profesionales del sector.

En una primera etapa, el anteproyecto fue sometido por el Instituto Nacional de Normalización (INN) a consulta pública durante dos meses en 2018, periodo en el que recibió 933 observaciones. Tras una segunda consulta acotada realizada en 2024, la versión definitiva fue aprobada en mayo de 2025 y oficializada por el MINVU en marzo de 2026. Su entrada en vigencia quedó fijada para seis meses después.

Josué González
Gerente General
en AR Racking Chile

En el caso particular de los racks, Gabriela Matta señala que la versión del 2003 prácticamente no contenía disposiciones para el diseño sísmico de este tipo de estructuras. "La actualización del 2025 les da un espacio concreto y establece disposiciones consistentes con los escenarios en que operan los sistemas de estanterías", afirma.

Respecto de las brechas técnicas, agrega que "la ausencia de criterios de diseño sísmico claros, muchas veces tomados directamente de códigos extranjeros, dificultaba la consecución de los objetivos de desempeño declarados en la norma y que son de alcance transversal para todas las estructuras industriales".

Gabriela Matta
Jefa de DITEC
del MINVU

Las disposiciones para racks incorporadas en la NCh2369:2025 no sustituyen a la NCh3703:2023, sino que ambas normas se complementan.

La NCh3703 establece los requisitos de diseño y ensayo de los sistemas de almacenamiento en acero, incluidos sus materiales, elementos, conexiones y anclajes. La NCh2369:2025, en tanto, establece las exigencias sísmicas aplicables al proyecto según factores como su ubicación, el tipo de suelo, las cargas y la configuración del sistema.

UNA ACTUALIZACIÓN NECESARIA, PERO...

Juan José Álvarez, gerente de Ventas de Esnova, valora la NCh2369:2025 como el mayor avance normativo en dos décadas para el almacenaje industrial: "por primera vez integra racks y sistemas de almacenamiento directamente en la norma sísmica primaria, dejando de depender de estándares extranjeros complementarios".

A su juicio, el impacto en el mercado será de "depuración": "a partir de ahora, será mandatorio para todos los proveedores un respaldo estructural de nivel y por ende elevará el estándar técnico exigido a toda la industria", precisa.

Asimismo, sostiene que la actualización responde a una necesidad técnica real, "no a un ajuste cosmético", precisando que la versión de 2003 -a su juicio- ya no reflejaba el conocimiento sísmico ni la escala alcanzada en la actualidad por la industria logística chilena.

Josué González, gerente general de AR Racking Chile, destaca que la normativa aporta criterios comunes para fabricantes, calculistas, revisores y clientes, reduce interpretaciones dispares y eleva el nivel de seguridad de las instalaciones.

"El rack deja de considerarse un elemento estándar o un simple mobiliario y se reconoce como una estructura cuyo comportamiento depende de

su configuración y de las condiciones concretas de la instalación".

La actualización -agrega- define con mayor precisión aspectos como la masa almacenada que debe considerarse, los factores de modificación de respuesta, el amortiguamiento, las deformaciones, la regularidad estructural y el comportamiento de las conexiones. "Esto obliga a diseñar los racks de acuerdo con su configuración, cargas, ubicación, suelo y condiciones reales de operación", apunta.

Juan José Álvarez
Gerente de Ventas en Esnova

Además, destaca que la nueva norma limita prácticas como utilizar diseños genéricos sin un cálculo específico, aplicar certificaciones extranjeras sin comprobar su compatibilidad con la normativa chilena o asumir que todas las configuraciones tienen el mismo comportamiento sísmico.

"Bajo esta nueva normativa ya no deberían aceptarse factores de reducción sísmica sin la justificación correspondiente, cargas almacenadas inferiores a las reales, conexiones no caracterizadas o cambios en alturas, niveles, cargas y componentes sin revisar el diseño".

Diego Torres, jefe de Ingeniería de Mindugar, estima que la normativa ayudará a elevar el estándar del mercado y "dificultará la comercialización de estructuras de baja calidad, que anteriormente podían ofrecerse sin suficiente respaldo técnico". Sin embargo, plantea que algunos criterios relacionados con los sistemas de almacenamiento debieran volver a revisarse, porque a su juicio, fueron desarrollados pensando en otro tipo de estructuras e industrias.

"Para el terremoto del 2010, pudimos observar edificaciones que colapsaron completamente, pero nuestros racks permanecieron en pie y operando. Los daños más importantes ocurrieron principalmente en estructuras extranjeras que no contaban con memorias de cálculo validadas, fueron fabricadas sin cumplir estándares nacionales o eran productos importados sin adaptación a las condiciones sísmicas de Chile.

Esta evidencia respalda que la norma actualmente vigente (2003) es suficiente para la realidad sísmica chilena", afirma.Entre los cambios más relevantes de la NCh2369:2025, Torres menciona los nuevos criterios para determinar la fuerza sísmica que deben resistir los racks, que a su juicio, son excesivos. "La actualización del espectro de diseño ya incrementa por sí sola las demandas sísmicas.

NO SE ESTÁ CONSIDERANDO EL IMPACTO QUE ESTE AUMENTO DESMEDIDO DE COSTO TENDRÁ EN LA JUSTIFICACIÓN FINANCIERA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN", RECALCA TORRES, PRECISANDO QUE ELEVARON ESTAS PREOCUPACIONES AL MINVU Y EL MTT, OFRECIENDO DISPOSICIÓN PARA FORMAR MESAS TÉCNICAS QUE TRABAJEN EN LA ADECUACIÓN DE LA NORMATIVA.

Además, la norma restringe el uso del factor de modificación de respuesta R=4. Cuando no se cumplan las condiciones establecidas, deberá adoptarse R=2, lo que aumenta aún más la fuerza sísmica de diseño si los demás parámetros se mantienen constantes", explica.

Diego Torres
Jefe de Ingeniería en Mindugar

De acuerdo con estudios del departamento de ingeniería de Mindugar, la cantidad de acero requerida para cumplir con la nueva normativa podría aumentar hasta 193%, con el consiguiente impacto en los costos. Asimismo, estima que la nueva norma podría disminuir entre 5% y 10% la capacidad efectiva de almacenamiento de una bodega.

"No se está considerando el impacto que este aumento desmedido de costo tendrá en la justificación financiera de los proyectos de inversión", recalca Torres, precisando que elevaron estas preocupaciones al MINVU y el MTT, ofreciendo disposición para formar mesas técnicas que trabajen en la adecuación de la normativa.

Desde Esnova reconocen que la normativa tendrá un impacto, tanto en costos como en capacidad de almacenaje. "Las torres de arriostramiento sísmico, que ya existían, ahora deberán usarse con mayor frecuencia en los diseños para cumplir las exigencias de la nueva norma y eso consume m^2 que antes eran posiciones pallet, reduciendo la capacidad efectiva de la bodega y encareciendo el costo por posición", señala Juan José Álvarez.

Sin embargo, considera que ese mayor costo tiene una justificación técnica: "responde a demandas sísmicas calibradas con evidencia real de terremotos chilenos, por lo que cada punto adicional de acero o arriostramiento se traduce en mayor capacidad de la estructura frente al sismo de diseño".

Álvarez recalca, eso sí, que esa mejora solo se materializará si el diseño se traduce fielmente en la fabricación y el montaje final, sin variaciones en obra. A la hora de evaluar el impacto en costos y plazos, en AR Racking estiman que dependerá de diversos factores, como la ubicación, el suelo, la

We Storage
3PL
Logística integral
Recepción de inventario
Almacenamiento eficiente
Procesamiento de pedidos
Control de calidad
Envío rápido y seguro
westorage.cl
info@westorage.cl
+569 6687 6735

altura, las cargas, la tipología del sistema, los anclajes y las características del pavimento. "En proyectos que ya se desarrollan con una ingeniería rigurosa, el incremento puede ser limitado. En instalaciones más exigentes o irregulares, podría ser necesario utilizar perfiles de mayor capacidad, reforzar arriostramientos, modificar conexiones o revisar con mayor detalle la losa y los anclajes. Sin embargo, estudios independientes han identificado que los nuevos requerimientos podrían acarrear aumentos en la cuantía de acero de hasta un 25-30%", indica González.

"SI NO HAY FISCALIZACIÓN EFECTIVA, SE VAN A SEGUIR VENDIENDO ESTRUCTURAS QUE NO ESTÁN VALIDADAS O CERTIFICADAS Y UNA NORMA TAN EXIGENTE INCENTIVARÁ EL NO CUMPLIMIENTO DE EMPRESAS QUE NO TENGAN LA EXPERIENCIA E INGENIERÍA NECESARIA PARA HACERLO".

Aun así, considera que los plazos de entrega no debieran verse afectados de manera general, ya que están directamente relacionados con la capacidad logística y de fabricación de cada proveedor para suministrar los elementos específicos que arroje el cálculo de ingeniería.

"Si bien, el tiempo dedicado a ingeniería y coordinación puede aumentar, especialmente entre el fabricante, el calculista, el proyectista de la losa y el revisor, integrar estos aspectos desde el inicio evita retrasos y modificaciones posteriores".

Desde su perspectiva, más que comparar un proyecto que cumple la normativa con otro que no lo hace plenamente, González sostiene que "debe analizarse el costo total del riesgo: seguridad, daños, paralización de la actividad y continuidad operacional".

En el marco de este debate, el Minvu también fue consultado sobre la posición de algunos actores que consideran que la norma anterior era suficiente y que las principales dificultades radicaban en su aplicación o fiscalización.

Y aunque no se refirieron directamente a este punto, Gabriela Matta señaló que "el espacio para discutir todas las miradas respecto de los temas que aborda la normativa técnica nacional está claramente formalizado en Chile, toda vez que los procesos de actualización se someten a consulta pública, donde todos los ciudadanos pueden emitir opiniones sobre cada cláusula que forma parte del anteproyecto de norma, para luego ser discutido en un comité técnico, al alero del Instituto Nacional de Normalización, cuya conformación es pública y abierta para quien desee sumarse a la discusión". Asimismo, indicó que "cada cláusula que forma parte de la norma publicada es el resultado del acuerdo del comité que participó en su desarrollo".

En la práctica, una norma más exigente no garantiza, por sí sola, que todos los sistemas instalados cumplan con el desempeño esperado. Y para Diego Torres, una brecha importante en este sentido está en la fiscalización. El especialista señala que en el mercado todavía se comercializan e instalan racks que no cuentan con una memoria de cálculo o un respaldo técnico suficiente, una situación que no necesariamente cambiará por el solo hecho de actualizar la regulación.

"Si no hay fiscalización efectiva, se van a seguir vendiendo estructuras que no están validadas o certificadas y una norma tan exigente incentivará el no cumplimiento de empresas que no tengan la experiencia e ingeniería necesaria para hacerlo", advierte.

Además sostiene que la memoria de cálculo tampoco permite comprobar, por sí sola, que la estructura instalada corresponda al diseño aprobado. Un cambio durante la fabricación o el montaje de los racks podría modificar el comportamiento previsto, aunque los documentos del proyecto indiquen que el sistema cumple con la norma.

Para Juan José Álvarez, de Esnova, el aumento de acero y refuerzos solo tendrá un efecto real si la solución calculada se reproduce correctamente. "No sirve de nada tener un excelente cálculo si después la estructura se fabrica con otros espesores, se modifican las conexiones o el montaje no se ejecuta como corresponde", sostiene. La revisión final de la instalación adquiere, por ello, tanta relevancia como la ingeniería inicial.

Para evitar este tipo de situaciones, desde AR Racking sostienen que el cliente debe solicitar la documentación correspondiente a su instalación concreta "y no conformarse únicamente con un certificado genérico o una declaración comercial. Asimismo, es fundamental comprobar que el alcance de cualquier certificado presentado incluya realmente los sistemas o procesos a los que se hace referencia".

Respecto de la memoria de cálculo, González precisa que este documento debe identificar la ubicación, la zona sísmica, el tipo de suelo, la altura, los niveles, las cargas, la tipología de rack, los arriostramientos, las placas base y los anclajes.

"También deben entregarse los planos estructurales, el listado de componentes y la documentación técnica que respalde los materiales y conexiones". Adicionalmente, recomienda verificar que lo instalado coincide con lo calculado mediante una inspección o recepción final. "Una certificación del fabricante aporta confianza, pero no sustituye el cálculo y la validación de cada proyecto", apunta.

¿ES OBLIGATORIA LA NORMA?

Desde su entrada en vigencia, la NCh2369:2025 será obligatoria en todo el territorio nacional para el diseño sísmico de nuevas estructuras e instalaciones industriales.

Gabriela Matta aclara que la norma establece requisitos de diseño y desempeño, pero que "las responsabilidades y consecuencias respecto de eventuales incumplimientos son las definidas en los instrumentos legales y reglamentarios vigentes".

Respecto de cómo se fiscalizará su cumplimiento, DITEC no detalló un mecanismo específico de control para los sistemas de racks. Sí indicó que, en los proyectos que requieren permiso de edificación, los requisitos aplicables a la ingeniería estructural están establecidos en la Ley General de Urbanismo y Construcciones y en su Ordenanza. También precisó que, cuando exista un revisor de cálculo estructural, este podrá solicitar la documentación y las verificaciones adicionales que considere necesarias. Más allá de los mecanismos de fiscalización que correspondan, el cumplimiento no depende solo de la memoria de cálculo. Supone una cadena de responsabilidades técnicas entre los distintos actores que participan en el diseño, suministro, montaje y operación de los racks, y exige que lo fabricado e instalado corresponda a lo proyectado y que el sistema se utilice bajo las condiciones previstas.

SIN DUDA, LA ENTRADA EN VIGENCIA DE LA NCH2369:2025 ELEVARÁ EL RESPALDO EXIGIDO A LOS NUEVOS PROYECTOS.

En esta cadena, el cliente también tiene un rol importante, no solo en la verificación final, sino desde el inicio del proyecto. "En algunos procesos de licitación no se especifican antecedentes clave, como el tipo de suelo del proyecto o el factor de ocupación de la bodega.

Por ello, los calculistas deben adoptar supuestos conservadores exigidos por la normativa, lo que dificulta optimizar el diseño. Mientras más precisos sean los antecedentes que entrega un cliente, mayores posibilidades de optimizar el uso de acero y la capacidad de almacenamiento, sin reducir la seguridad", sostiene Diego Torres.

Sin duda, la entrada en vigencia de la NCh2369:2025 elevará el respaldo exigido a los nuevos proyectos. Su efectividad dependerá de que la información entregada por el mandante, la ingeniería, los materiales, la fabricación y el montaje sean coherentes entre sí y puedan verificarse. Solo así el nuevo estándar podrá traducirse en una reducción efectiva de los riesgos y en una mayor continuidad operacional.

LOGÍSTICA Y OPERACIÓN: CÓMO ESCALAR SIN PERDER CONTROL

PARA LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, CRECER ES UNA BUENA NOTICIA. SIN EMBARGO, TAMBIÉN REPRESENTA UNA PRUEBA PARA LA OPERACIÓN: ABRIR NUEVAS SUCURSALES, INCORPORAR CANALES DIGITALES, AMPLIAR EL PORTAFOLIO O LLEGAR A NUEVOS MERCADOS EXIGE UNA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE ABSORBER ESA MAYOR COMPLEJIDAD SIN PERDER EFICIENCIA, RENTABILIDAD NI NIVEL DE SERVICIO. ¿QUÉ DIFERENCIA A UNA EMPRESA QUE ESCALA CON ÉXITO DE OTRA QUE COMIENZA A PERDER EL CONTROL? ABORDAMOS ESTA PREGUNTA CON TRES EMPRESAS QUE HAN LOGRADO HACERLO.

Vender más no implica necesariamente que una empresa esté preparada para escalar. Abrir nuevas tiendas o expandir un canal digital puede ser relativamente rápido. Pero desarrollar la infraestructura, los procesos y las capacidades necesarias para acompañar esa evolución suele ser bastante más complejo.

Ese fue uno de los desafíos que enfrentó Sparta. En los últimos años, la compañía no solo amplió su red a más de 70 tiendas desde Arica hasta Punta Arenas, sino que también fortaleció su estrategia omnicanal, incorporó nuevas marcas internacionales y adaptó su oferta a un consumidor que cambia constantemente. "Durante la pandemia experimentamos un crecimiento exponencial en categorías como fitness y ciclismo; luego vino el boom del pádel y hoy el running está liderando una etapa muy fuerte. Nuestro rol como compañía ha sido acompañar esas tendencias", cuenta Pablo San Martín, gerente general de Sparta.

Esta evolución -señala- se ha reflejado también en la estrategia comercial de la empresa: "no se trata solo de abrir más tiendas, sino de desarrollar espacios más amplios y potentes, con una experiencia de compra distinta. Al mismo tiempo, nuestros sitios de e-commerce y la presencia en marketplaces crecieron muy fuerte. Hoy es normal que un cliente busque un producto en la web, vaya a probárselo a la tienda y termine comprándolo desde el teléfono. Esa omnicanalidad real nos obligó a transformar por completo la forma en que operamos".

Así, lo que hace algunos años era una operación enfocada principalmente en abastecer tiendas, hoy debe responder simultáneamente a distintos modelos de negocio, cada uno con dinámicas y exigencias propias.

"En nuestro centro de distribución convive de todo: desde máquinas de ejercicio y bicicletas, hasta un par de calcetines o accesorios pequeños. Mover eficientemente esa mezcla de tamaños, cuidando además los productos de mayor valor o los que rotan más rápido, exige una flexibilidad tremenda. No puedes aplicar la misma receta para todo", comenta San Martín. "A eso hay que sumar que ya no abastecemos solamente nuestras tiendas. También atendemos clientes mayoristas, el e-commerce propio y distintos marketplaces, donde cada canal tiene sus propias reglas y exigencias de entrega", precisa.

El crecimiento del canal digital agregó un nivel adicional de complejidad. Mientras el abastecimiento de tiendas permite trabajar con pedidos consolidados y una mayor planificación, el e-commerce exige preparar miles de órdenes individuales, con pocos productos por compra, tiempos de respuesta mucho más acotados y una mayor precisión en cada despacho.

Frente a ese escenario, la compañía entendió que escalar no significaba simplemente aumentar la capacidad de su centro de distribución, sino transformarlo para responder a un negocio distinto.

"Durante la pandemia teníamos un stock muy grande de máquinas de ejercicio y bicicletas. A medida que cambió el mix de productos, reemplazamos racks sobredimensionados por posiciones más pequeñas para almacenar calzado, que viene creciendo con fuerza y demandando más espacio en bodega. Paralelamente, rediseñamos el layout para ampliar las zonas destinadas a la preparación de pedidos de e-commerce, un canal que exige un ritmo de trabajo completamente diferente", explica.

ANTES DE QUE EL CRECIMIENTO LO EXIJA

Para Sparta, una de las claves para sostener su crecimiento ha sido anticiparse a las restricciones antes de que comiencen a afectar la operación. Esperar a

que la bodega se llene, los tiempos de preparación aumenten o los niveles de servicio comiencen a deteriorarse, es llegar tarde. "Por eso, la decisión más importante fue anticiparnos y empezar a adecuar nuestra infraestructura a las nuevas necesidades del negocio", afirma San Martín.

La planificación, explica, se realiza con un horizonte de varios años. No se trata de proyectar únicamente las ventas, sino también el espacio de almacenamiento que será necesario, el volumen de pedidos que deberá prepararse y la infraestructura requerida para sostener ese crecimiento. "Cuando miramos nuestras proyecciones y vemos que en algunos años estaremos cerca del 80% de utilización, esa es una luz de alerta. Ahí nos preguntamos qué debemos hacer distinto: ¿cambiar procesos?, ¿externalizar alguna actividad?, ¿ampliar la infraestructura? Hoy ya estamos proyectando el 2030 y estimando cuántas unidades tendremos almacenadas, cuántas prepararemos y cuántas despacharemos".

El objetivo, aclara, no es construir infraestructura para el escenario más exigente, sino desarrollar una operación suficientemente flexible para responder tanto al funcionamiento habitual como a los peaks de demanda. "Los eventos como Cyber o Black Friday pueden multiplicar por siete o diez el volumen de un día normal. El desafío es responder a esos peaks sin construir un 'elefante blanco' que permanezca subutilizado el resto del año. Lo importante es encontrar un equilibrio entre productividad, flexibilidad y costos", recalca.

ORDENAR PRIMERO LA OPERACIÓN

Esa lógica también ha guiado el desarrollo de la operación en Red MTS, según explica el subgerente de Logística, Pablo Jiménez. Durante los últimos once años, la compañía pasó de operar una pequeña bodega destinada al cross docking a desarrollar un centro de distribución que hoy abastece a una red de 44 socios ferreteros con presencia desde Arica hasta Punta Arenas. Ese crecimiento -precisa Jiménez- fue gradual y siempre estuvo acompañado por una lógica de mejora continua. Más que incorporar tecnología desde el inicio, el foco estuvo puesto en construir procesos estables, estandarizar la operación y fortalecer las capacidades del equipo antes de dar el siguiente paso.

"Muchas veces se habla inmediatamente de incorporar un WMS o sistemas de ruteo, pero en nuestra industria todavía hay mucho que hacer antes. Primero hay que construir una columna vertebral sólida, tener claridad sobre qué queremos hacer, cómo lo vamos a hacer, quién será responsable y qué procedimientos vamos a seguir. Después viene la tecnología", enfatiza.

Alejandro Pérez
CEO
Farmex

Esa forma de abordar el crecimiento también marcó la evolución del centro de distribución. En lugar de intentar transformar toda la operación de una sola vez, en Red MTS fueron incorporando mejoras de manera progresiva, consolidando cada etapa antes de avanzar a la siguiente.

"Primero nos enfocamos en ordenar el flujo de entrada; después el almacenaje y luego la salida. Solo cuando cada etapa funcionaba correctamente avanzábamos a la siguiente. Las planillas Excel sirven para partir, pero no pueden transformarse en la solución permanente. Si un proceso no está claro en una planilla, tampoco va a estar claro dentro de un WMS", sostiene.

Para Jiménez, escalar también obliga a profesionalizar la gestión. "No basta con que las personas conozcan bien su trabajo. Los procesos tienen que ser repetibles, medibles y fáciles de entender por cualquiera que se incorpore al equipo. Cuando una operación depende exclusivamente de la experiencia de algunas personas, el crecimiento comienza a transformarse en un riesgo". En esa misma línea, destaca que los indicadores cumplen un rol tan importante como la tecnología: "después de definir los procesos viene el sistema y después del sistema vienen los indicadores. Pero todo eso debe estar acompañado por personas capacitadas y que entiendan cuál es su aporte dentro de la operación. Si no existe esa cultura, es muy difícil sostener el crecimiento en el tiempo".

TECNOLOGÍA CON UN PROPÓSITO CLARO

Una vez que la operación alcanza un determinado nivel de madurez, incorporar tecnología tiene todo el sentido, siempre que responda a necesidades concretas del negocio.

Ese fue el camino seguido por Sparta. Después de adaptar el layout, reorganizar el centro de distribución y redefinir la forma de preparar pedidos, la compañía inició una profunda transformación tecnológica.

Pablo San Martín
Gerente General
en Sparta

"Para nosotros, la tecnología ha sido el verdadero motor detrás de todo este crecimiento. En los últimos dos años nos metimos de lleno en transformar la operación, y el primer paso fue implementar un nuevo sistema de gestión de bodegas (WMS), que nos permitió mejorar el control, la trazabilidad y la administración de nuestros inventarios", explica Pablo San Martín.

Sobre esa base, Sparta continuó incorporando nuevas soluciones para responder al aumento del comercio electrónico y a la mayor complejidad operacional.

BSF
BODEGAS
SAN FRANCISCO
® MÁS DE 40 AÑOS CRECIENDO JUNTOS
Chile en *movimiento*.
Tu operación también.
COTIZA CON
NOSOTROS
Contáctanos +562 25448300 | Contacto@bsf.cl | bsf.cl
Antofagasta | Santiago | Chillán | Temuco | Puerto Montt | Perú

"Posteriormente implementamos Pick to Light, que optimizó significativamente la preparación de pedidos y aumentó la productividad. Hoy seguimos evaluando nuevas tecnologías para acelerar procesos como el picking y la toma de inventarios mediante automatización y herramientas como RFID, que creemos tendrán un rol cada vez más importante en la logística del futuro".

San Martín enfatiza, sin embargo, que la tecnología nunca reemplaza la planificación. "Cada inversión respondió a una necesidad concreta del negocio. No implementamos tecnología por incorporarla, sino porque necesitábamos aumentar la productividad, mejorar la trazabilidad y responder a un volumen cada vez mayor sin crecer proporcionalmente en infraestructura o recursos".

ESCALAR TAMBIÉN IMPLICA ELEGIR

A medida que una empresa crece, también aumentan las decisiones que debe tomar. Una de las más relevantes es definir qué capacidades deben desarrollarse internamente y cuáles pueden quedar en manos de especialistas. La respuesta no es la misma para todas las organizaciones y dependerá del tipo de negocio, la estrategia comercial y el nivel de control que se quiera mantener sobre la experiencia del cliente.

Farmex enfrentó esa definición desde sus primeros años. Creada en 2018 como una farmacia 100% digital, la compañía ha mantenido un crecimiento sostenido, una evolución que obligó a diseñar una operación capaz de escalar sin perder flexibilidad y a definir con claridad qué capacidades debían permanecer dentro de la empresa y cuáles podían quedar en manos de socios especializados.

Alejandro Pérez, su CEO y fundador, explica que nunca buscaron replicar internamente todas las capacidades logísticas existentes en el mercado. Por el contrario, optaron por concentrar sus esfuerzos en aquello que realmente genera diferenciación para el negocio. "El corazón del negocio debe permanecer dentro de la empresa. Para nosotros eso significa mantener el control de la experiencia digital, la estrategia comercial, el mix de productos, el pricing y la marca. Lo que puede delegarse son aquellas capacidades operativas donde un tercero posee economías de escala que nosotros no tenemos. Delegas la ejecución, pero nunca la estrategia ni la cara visible hacia el cliente".

Eso sí, delegar parte de la operación no significa perder el control sobre ella. De hecho, Pérez sostiene que ocurre lo contrario: mientras más actores participan en la cadena, mayor debe ser la capacidad de medir, supervisar y anticipar problemas. "Todo pasa por medir. Trabajamos con acuerdos de nivel de servicio (SLA), monitoreamos semanalmente el desempeño de cada operador y contamos con visibilidad permanente de la operación.

Pablo Jiménez
Subgerente de Logística en Red MTS

Además, diversificamos nuestros partners logísticos. Si uno presenta problemas, podemos redirigir rápidamente la operación hacia otro sin afectar la experiencia del cliente", afirma.

Para el ejecutivo, esa cultura de medición y anticipación resulta aún más relevante cuando una empresa enfrenta etapas de expansión acelerada. Si el negocio duplicara su tamaño en poco tiempo, sostiene que existen tres prioridades que no pueden descuidarse: asegurar un abastecimiento alineado con el crecimiento proyectado para evitar quiebres de stock o sobre inventarios; fortalecer la capacidad de procesamiento mediante mejoras en el layout, automatización y dimensionamiento adecuado de los equipos; y verificar que la red de distribución tenga la capacidad suficiente para absorber el nuevo volumen sin afectar los tiempos de entrega comprometidos. "Las organizaciones que escalan con éxito tienen una cultura obsesiva por los datos. No toman decisiones basadas en intuiciones, sino en indicadores. Son capaces de estandarizar procesos para que el crecimiento dependa de sistemas eficientes y no de esfuerzos individuales heroicos", concluye.

Desde industrias y realidades muy distintas, las experiencias de Sparta, Red MTS y Farmex demuestran que la escalabilidad no depende únicamente del tamaño de la operación, sino de la calidad de las decisiones que se toman antes de que el crecimiento comience a presionar. En algunos casos, esto significará rediseñar un centro de distribución; en otros, profesionalizar procesos, incorporar tecnología o apoyarse en socios especializados. Lo importante es que esas decisiones respondan a una estrategia y no a la urgencia.

¿TU OPERACIÓN ESTÁ PREPARADA PARA ESCALAR? 5 SEÑALES:

1. Cuellos de botella habituales: Retrasos en la misma área (por ejemplo, inventario, entregas o atención al cliente).

2. Los indicadores de servicio (despachos, errores, tiempos de preparación o satisfacción del cliente) comienzan a deteriorarse.

3. Los eventos de alta demanda (Cyber, Black Friday, etc.) obligan a improvisar soluciones cada vez que ocurren.

4. Los procesos dependen más de personas clave que de procedimientos estandarizados. Cada área trabaja con información distinta o cuesta consolidar datos para tomar decisiones.

5. Si el volumen de la operación se duplicara durante los próximos 12 meses, ¿la estructura actual sería capaz de absorber ese crecimiento sin afectar el servicio?

Operaciones preparadas para el futuro.

trgsolutions.lat
linkedin.com/company/trglatam

TRG | Geek+

INVENTARIOS FANTASMAS: EL COSTO INVISIBLE QUE DISTORSIONA LA LOGÍSTICA MODERNA

LAS DIFERENCIAS ENTRE EL INVENTARIO FÍSICO Y EL REGISTRADO EN LOS SISTEMAS CONTINÚAN SIENDO UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS COMPLEJOS Y COSTOSOS PARA LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS. AUNQUE LAS EMPRESAS HAN ACELERADO SUS PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN, LOS LLAMADOS "INVENTARIOS FANTASMAS" SIGUEN GENERANDO COMPLEJIDADES.

La logística moderna se ha transformado profundamente durante la última década. Centros de distribución automatizados, sistemas de gestión de bodegas (WMS), inteligencia artificial, sensores, robots móviles y plataformas capaces de monitorear miles de movimientos en tiempo real forman parte del escenario habitual de muchas operaciones. Sin embargo, detrás de esta imagen de alta sofisticación tecnológica persiste un problema que continúa desafiando incluso a las empresas más avanzadas: la falta de sincronía entre lo que el sistema indica y lo que realmente existe en la bodega.

Es allí donde aparecen los llamados inventarios fantasmas. El sistema informa que un producto está disponible, pero al momento de preparar un pedido simplemente no aparece.

O sucede exactamente lo contrario: existen unidades almacenadas que nunca fueron registradas correctamente y permanecen invisibles para la operación. Aunque se trata de diferencias que muchas veces comienzan siendo pequeñas, su impacto termina extendiéndose a toda la cadena logística.

Diversas investigaciones desarrolladas por especialistas en gestión de inventarios, entre ellos el académico Karl Manrodt, demuestran que alcanzar una precisión absoluta continúa siendo una excepción incluso en organizaciones altamente desarrolladas. En numerosos estudios internacionales, los niveles de exactitud fluctúan entre un 92% y un 98%. A primera vista puede parecer una diferencia marginal, pero en un centro de distribución que administra cien mil SKU, un 3% de error representa miles de productos con información inconsistente.

Cada uno de esos errores tiene el potencial de convertirse en una venta perdida, una reposición innecesaria o una promesa de entrega incumplida. Lo que comienza como una pequeña desviación operacional termina afectando la planificación, el abastecimiento, la producción y, finalmente, la experiencia del cliente.

EL ERROR NUNCA ES UN SOLO ERROR

Uno de los mayores desafíos para combatir los inventarios fantasmas es que rara vez responden a una única causa. Más bien son la consecuencia de una acumulación silenciosa de pequeñas desviaciones que, con el paso del tiempo, deterioran la confiabilidad de toda la información disponible.

Un pallet recibido con diferencias respecto de la orden de compra, un operador que almacena un producto en

una ubicación distinta a la registrada, un picking confirmado antes de completar la extracción física, devoluciones mal procesadas o movimientos internos que nunca fueron informados al sistema son situaciones aparentemente aisladas, pero que comienzan a multiplicarse dentro de operaciones donde diariamente se ejecutan miles de transacciones.

Precisamente allí radica la complejidad del problema. La digitalización no elimina automáticamente los errores; simplemente permite registrarlos con mayor velocidad cuando los procesos no son suficientemente robustos.

Especialistas en transformación digital coinciden en que uno de los errores más frecuentes consiste en asumir que la implementación de un nuevo WMS resolverá por sí sola los problemas históricos de control de inventarios. En la práctica ocurre exactamente lo contrario. El software administra información, pero depende completamente de la calidad de los datos que recibe. Si la disciplina operacional es deficiente, el sistema terminará administrando errores con la misma eficiencia con que administra los procesos correctos.

La tecnología, por sí sola, no garantiza precisión. Lo que realmente marca la diferencia es la combinación entre procesos estandarizados, trazabilidad, capacitación y una cultura organizacional que comprenda el valor estratégico de la información.

EL COSTO QUE CASI NUNCA APARECE EN LOS BALANCES

Uno de los aspectos más complejos de los inventarios fantasmas es que su impacto económico rara vez puede observarse de manera directa. No existe una cuenta específica en los estados financieros que indique cuánto dinero perdió una empresa por diferencias de inventario. Sin embargo, sus efectos aparecen dispersos prácticamente en todos los indicadores relevantes del negocio.

Cuando un sistema asegura que existe stock disponible y el producto no aparece durante la preparación de un pedido, comienza una cadena de costos difícil de cuantificar. Se interrumpe la operación, aumentan los tiempos de búsqueda, se retrasan los despachos, crecen las horas improductivas y, en muchos casos, el cliente termina recibiendo una cancelación o una entrega incompleta. A ello se suma el costo reputacional que implica incumplir una promesa de servicio en un mercado donde la disponibilidad inmediata se ha transformado en un factor decisivo de competitividad.

El escenario inverso tampoco resulta favorable. Cuando existen productos físicamente almacenados pero el sistema no los reconoce, la organización puede volver a comprarlos innecesariamente, incrementando capital inmovilizado,

ocupación de bodegas y costos financieros que afectan directamente la rentabilidad.

Diversos estudios publicados por consultoras internacionales como McKinsey & Company y Gartner sostienen que la baja calidad de los datos continúa siendo uno de los principales factores que deterioran la productividad de las organizaciones. En logística, donde prácticamente todas las decisiones dependen de información confiable, el efecto se multiplica rápidamente y termina impactando planificación, abastecimiento, transporte, producción y atención de clientes.

En ese contexto, el inventario deja de ser únicamente un registro contable para convertirse en un activo estratégico cuya calidad determina la eficiencia de toda la cadena de suministro.

LA CALIDAD DEL DATO COMO NUEVA VENTAJA COMPETITIVA

A medida que las empresas incorporan herramientas de inteligencia artificial, analítica predictiva y modelos avanzados de planificación, la precisión del inventario adquiere una importancia aún mayor. Ningún algoritmo puede generar buenos resultados si trabaja sobre información incorrecta. De hecho, la automatización puede acelerar decisiones equivocadas cuando los datos de origen no representan fielmente la realidad operacional.

Por esa razón, las organizaciones más avanzadas han comenzado a desplazar el foco desde el inventario anual hacia esquemas permanentes de control. Los tradicionales conteos generales, que durante años obligaban a detener completamente la operación para detectar diferencias acumuladas durante meses, están dando paso a programas continuos de conteos cíclicos que permiten identificar desviaciones prácticamente en tiempo real.

Esta metodología, ampliamente adoptada por compañías de alto desempeño, no solo mejora la precisión de los registros, sino que también facilita identificar el origen de los errores antes de que se propaguen por toda la operación.

La diferencia es significativa: mientras un problema detectado seis meses después suele ser prácticamente imposible de reconstruir, uno descubierto el mismo día permite corregir procesos, capacitar equipos y evitar que vuelva a repetirse. Paralelamente, tecnologías como RFID están demostrando resultados especialmente relevantes en industrias con grandes volúmenes de productos. Investigaciones desarrolladas por el RFID Lab de Auburn University muestran que la identificación mediante radiofrecuencia permite elevar considerablemente la exactitud del inventario al reducir la dependencia de los escaneos manuales y facilitar conteos masivos en pocos minutos. Esta capacidad está acelerando su incorporación en sectores como retail, salud, farmacéutica y operaciones logísticas de alta rotación.

MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA: UNA CULTURA BASADA EN LA CONFIANZA

Si existe una conclusión compartida entre investigadores, consultores y ejecutivos de supply chain es que la solución a los inventarios fantasmas no depende exclusivamente de incorporar nuevas tecnologías. Las organizaciones con mejores indicadores de precisión suelen tener algo más profundo en común: entienden que la confiabilidad del inventario es una responsabilidad transversal y no una tarea exclusiva del área de bodegas.

Cada recepción correctamente validada, cada movimiento oportunamente registrado y cada ubicación respetada forman parte de una cultura donde la calidad del dato tiene el mismo valor que la velocidad operacional. No se trata únicamente de cumplir procedimientos, sino de comprender que cada error, por pequeño que parezca, puede terminar afectando decisiones comerciales, niveles de servicio y resultados financieros.

El futuro apunta hacia operaciones cada vez más autónomas. Drones capaces de realizar inventarios automáticos, cámaras con visión artificial, robots que recorren continuamente los pasillos y modelos de Digital Twin prometen reducir progresivamente las diferencias entre el mundo físico y el digital. Sin embargo, incluso en ese escenario, la tecnología seguirá dependiendo de personas capaces de diseñar buenos procesos, interpretar correctamente la información y mantener una disciplina operacional consistente.

Porque, en definitiva, el verdadero desafío ya no consiste únicamente en saber cuántos productos existen dentro de una bodega. El desafío es lograr que cada decisión de negocio se apoye sobre información confiable. En una industria donde la velocidad y la disponibilidad definen la competitividad, eliminar los inventarios fantasmas no es solo una mejora operacional; es una condición indispensable para construir cadenas de suministro más eficientes, resilientes y preparadas para responder a un mercado que exige precisión en tiempo real.

El desafío, por tanto, es avanzar desde una lógica reactiva hacia una gestión preventiva del inventario. No basta con detectar una diferencia cuando el pedido ya está comprometido; el verdadero valor está en identificar las condiciones que generan el error y corregirlas antes de que impacten la operación.

La calidad del dato no es solo una tarea de bodega, sino una condición para que toda la organización pueda tomar mejores decisiones. Mientras más complejas y automatizadas sean las cadenas de suministro, menor será el margen para convivir con inventarios que existen solo en el sistema. ■

BODENOR FLEXCENTER
PARQUES LOGÍSTICOS

Nuevo Parque Logístico

CENTRO NORTE

DE CLASE MUNDIAL

BODEGAS CLASE A

Acceso directo a Panamericana Norte y a menos de 2 km de Av. Américo Vespucio.

200.000 m²

de proyecto en Parque Logístico Centro Norte

ÁREAS VERDES

Casino
multicancha
quincho

SEGURIDAD

De primer nivel

ENTREGA PRIMERA ETAPA

Último trimestre de 2026

WWW.BODENORFLEXCENTER.CL

ESSITY: CUANDO UNA CADENA DE SUMINISTRO APRENDE A HABLAR EL MISMO IDIOMA

La experiencia de Essity demuestra que un supply chain no se construye solo con infraestructura o tecnología. Detrás de una operación presente en más de 150 países, la cadena de suministro es un elemento estratégico para fortalecer la competitividad y el crecimiento rentable, donde la planificación integrada, la colaboración entre áreas y la gestión inteligente de los datos permiten responder con agilidad a mercados tan diversos como exigentes.

En logística, pocas cosas parecen más simples que encontrar un producto disponible cuando el cliente lo necesita. Sin embargo, detrás de esa aparente normalidad existe una cadena de decisiones que comenzó semanas, e incluso meses, antes. Forecasts, abastecimiento, planificación de producción, inventarios, transporte internacional, distribución local y coordinación entre múltiples actores forman parte de un engranaje que rara vez es visible para el cliente, pero que define el éxito de toda la operación.

Karen Gutiérrez
Gerente de Supply Chain para Latinoamérica

Cuando esa cadena sale del foco local y se une a un eslabón más global, el desafío adquiere una dimensión completamente distinta. Precisamente ese es el escenario en el que opera Essity, compañía líder global en higiene y salud, cuya red de abastecimiento conecta plantas de producción, centros logísticos, mercados y equipos distribuidos en distintos continentes. Lejos de funcionar como operaciones independientes, cada país constituye un nodo donde la información, la planificación y la toma de decisiones conectan la realidad local con una estrategia global de cadena de suministro.

En Chile, la compañía opera a través de cuatro unidades de negocio: Professional Hygiene, con la marca Tork; Consumer Tissue con Favorita; Personal Care con TENA y Nosotras; y Health & Medical, división especializada en dispositivos médicos y soluciones para el cuidado avanzado de heridas, donde destacan marcas como Cutimed, Leukoplast, Actimove y Jobst. Es precisamente la cadena de suministro de esta última unidad de negocio, la que lideran Karen Gutiérrez, gerente de Supply Chain para Latinoamérica y Marcelo Calderón, gerente de Supply Chain Chile.

En línea con las prioridades estratégicas de Essity, su cadena de suministro también desempeña un papel clave en la innovación, la sostenibilidad y la resiliencia del negocio. Esto les permite seguir desarrollando soluciones de higiene y salud que mejoran el bienestar de las personas, al tiempo que optimiza recursos y fortalece su capacidad para operar en entornos cada vez más dinámicos.

UN INVENTARIO QUE NO TIENE FRONTERAS

En una compañía global como Essity, la disponibilidad no se gestiona únicamente desde una mirada local. La operación funciona dentro de una red integrada de abastecimiento, donde la visibilidad de inventarios, las distintas fuentes de suministro y la coordinación entre mercados permiten evaluar alternativas cuando cambia la demanda o aparecen restricciones en la cadena.

"La ventaja de ser una compañía global es que contamos con distintas fuentes de suministro y capacidades en diferentes mercados. Eso nos permite evaluar alternativas y responder con mayor agilidad cuando surge una necesidad específica.", afirma Karen Gutiérrez.

El gerente de Supply Chain Chile, agrega un ejemplo que refleja cómo esa integración va mucho más allá del simple movi-

miento de mercancías. "La coordinación entre mercados nos ayuda a mejorar la disponibilidad y también a gestionar mejor los riesgos de obsolescencia o vencimiento. No se trata solo de mover productos, sino de usar la información disponible para tomar mejores decisiones." añade.

Esta integración permite operar con una visión end-to-end, donde el inventario, la planificación y el servicio se gestionan como parte de un mismo sistema.

CHILE: MERCADO QUE DESAFÍA LA LOGÍSTICA

Aunque el mercado chileno representa una fracción del negocio global, dentro de Essity ocupa una posición relevante para Latinoamérica, no solo por su estabilidad económica, sino también porque reúne una serie de condiciones que obligan a desarrollar soluciones logísticas altamente adaptables. Su geografía, la dispersión territorial y la diversidad de clientes convierten al país en un escenario particularmente exigente para cualquier operación de abastecimiento.

"Chile es un mercado súper importante para Latinoamérica y también complejo por su geografía. Atendemos hospitales públicos, clínicas, farmacias, distribuidores y ortopedias, todos con necesidades muy distintas. Muchos clientes tienen limitaciones de bodegaje. Entonces debemos entender cómo almacenan y consumen los productos para diseñar nuevas formas de abastecimiento", advierte Marcelo.

La gerente de supply chain Latam explica que la naturaleza de los productos que manejan obliga a construir una cadena de suministro distinta. "Trabajamos bajo estándares globales, pero debemos adaptarlos a los requerimientos regulatorios de cada país. En Medical existe un componente regulatorio que hace que Supply Chain tenga características propias", destaca.

Marcelo Calderón
Gerente de Supply Chain Chile

No basta con asegurar la disponibilidad. También es indispensable controlar lotes, fechas de vencimiento, almacenamiento, trazabilidad y cumplimiento normativo durante todo el recorrido del producto. Si existe un concepto que aparece una y otra vez durante la conversación con ambos ejecutivos, es colaboración, pero no como un valor corporativo, sino como una herramienta operacional. La operación de Essity no descansa únicamente sobre Supply Chain. Ventas, Comercial, Desarrollo de Negocios, Distribuidores, Operador logístico y equipos regionales participan activamente de un mismo proceso de planificación.

La misma lógica se extiende hacia fuera de la organización. La empresa ha construido relaciones de largo plazo con distribuidores nacionales y con su operador logístico, integrándolos a los objetivos de servicio y desempeño.

"Operamos con el mismo 3PL desde hace años y más que una relación contractual, buscamos construir verdaderas alianzas. Compartimos indicadores y una visión común de servicio para generar valor para nuestros clientes", explica Karen.

Esta forma de trabajar prepara el terreno para el elemento que, probablemente, mejor sintetiza la cultura logística de Essity: un

proceso de planificación que dejó de ser una herramienta operacional para convertirse en parte del ADN de la organización.

S&OP EN EL CENTRO

En la mayoría de las organizaciones, el Sales & Operations Planning (S&OP) suele describirse como una metodología para alinear la demanda con el abastecimiento. En Essity, en cambio, la conversación revela algo distinto, ya que el S&OP no es una reunión mensual ni una herramienta de planificación; es una disciplina organizacional que atraviesa toda la compañía.

"El proceso de S&OP es parte de lo que nos diferencia. No es solo algo que hacemos en Chile; es una disciplina que tenemos en toda la organización. Existe una ejecución local, pero también un ciclo que se mantiene en todos los países y que luego escala hacia nuestra área global de Integrated Supply Chain", comenta la ejecutiva Latam.

Es un proceso ascendente donde cada dato generado en Chile termina formando parte de decisiones que pueden impactar la fabricación de productos y la disponibilidad de inventario para otros mercados. Esa sincronización permite que la estrategia deje de construirse desde un escritorio corporativo para alimentarse, permanentemente, de la realidad de cada mercado aportando una visión más amplia, que permite anticipar riesgos, priorizar capacidades y tomar decisiones más sostenibles para el negocio.

Uno de los aspectos más interesantes del modelo es que el S&OP deja de ser responsabilidad exclusiva del área logística. "El gran valor que tenemos es que trabajamos conectados con todas las áreas. Ventas, Marketing, Desarrollo Comercial, Finanzas y Supply Chain... todos participan del proceso. Sin esa participación, el modelo no funcionaría igual", sostiene Gutiérrez.

Marcelo Calderón coincide y lleva la reflexión un paso más allá. "No delegamos el forecast a una sola persona. Cada área revisa su información, interpreta sus números y aporta al proceso. Así evitamos que las decisiones dependan de la intuición de alguien", comenta.

La experiencia de Essity demuestra que el pronóstico más preciso no nace del software, sino de la capacidad de integrar conocimiento comercial, operacional y estratégico en una misma conversación.

Esa disciplina colaborativa no se sostiene únicamente con procesos o indicadores. Tanto Karen Gutiérrez como Marcelo Calderón coinciden en que detrás del modelo existe un equipo que ha incorporado esta forma de trabajar como parte de su cultura. El compromiso de todas las áreas ha permitido consolidar una planificación donde cada persona comprende cómo sus decisiones impactan en el resto de la cadena. Más que ejecutar una metodología, el desafío ha sido construir una cultura compartida, donde la colaboración y la responsabilidad individual terminan transformándose en un resultado colectivo.

"Cada área entiende el rol que tiene dentro del proceso y sabe que una buena planificación no depende de un solo equipo, sino del trabajo coordinado de toda la organización", destaca Karen, al reconocer el aporte de los distintos equipos que hacen posible la operación.

UNA SOLA VERSIÓN

La irrupción de la Inteligencia Artificial ha instalado la idea de que el futuro de la logística dependerá exclusivamente de algoritmos capaces de anticipar la demanda o automatizar decisiones. Sin embargo, Essity entiende que el verdadero valor de estas herramientas depende de contar primero con información confiable, procesos integrados y una fuerte disciplina de planificación.

Antes de pensar en algoritmos avanzados, el desafío es asegurar que toda la organización trabaje sobre una misma fuente de información y comparta una visión común de la realidad del negocio. "Tenemos una reportería muy sólida y compartida. Todos vemos los mismos KPIs. Nadie puede decir que le faltan datos, porque existe una sola versión para toda la organización", explica Marcelo.

Para el ejecutivo, la calidad del dato continúa siendo más importante que la sofisticación tecnológica. "Más que apostar por la IA dentro del proceso, reforzamos la participación de las personas y la calidad de la información. El dato limpio y centralizado nos permite tomar mejores decisiones", asegura.

CUSTOMER EXPERIENCE

Más allá de los procesos internos, las decisiones buscan mejorar la experiencia del cliente. En el negocio Health & Medical, asegurar la disponibilidad de productos no solo impacta indicadores operacionales, sino también la continuidad de atención de pacientes y la confianza que depositan en Essity sus clientes.

La última encuesta de satisfacción realizada por el negocio Health & Medical a sus clientes, a fines de 2025 confirmó que, además de rapidez, los clientes valoran la visibilidad del servicio, cumplimiento consistente y capacidad de respuesta. Por eso, en Essity las mejoras logísticas no se miran solo desde indicadores internos, sino también desde cómo el cliente percibe la confiabilidad de la operación.

Queda claro que la tecnología puede acelerar procesos, los datos mejorar la precisión de las decisiones y la infraestructura ampliar la capacidad de respuesta; sin embargo, ninguna de esas herramientas genera valor por sí sola.

La fortaleza de un Supply Chain global no depende de su infraestructura, sino de su capacidad de convertir información, colaboración y disciplina en una forma común de trabajar. En Essity, esa disciplina se expresa en el S&OP: una cultura donde las decisiones locales alimentan la estrategia y la colaboración se transforma en una ventaja competitiva.

CEVA LOGISTICS

RESPONSIVE LOGISTICS FOR YOU

- Logística 3PL
- Warehousing
- Fulfillment
- Valor Agregado
- Distribución y Transportes
- Transporte Aéreo y Marítimo
- Proyectos Logísticos

¡Contáctenos hoy para comenzar!

EL VALOR DEL ESPACIO: CUANDO EL METRO CUADRADO DEFINE LA COMPETITIVIDAD DEL NEGOCIO

LA OPTIMIZACIÓN DEL ESPACIO YA NO ES UN DESAFÍO EXCLUSIVO DE LA LOGÍSTICA. CONSIDERANDO EL AUMENTO DEL COSTO DEL ALMACENAMIENTO, LA VOLATILIDAD DE LA DEMANDA Y LA PRESIÓN POR MEJORAR LA RENTABILIDAD, CADA METRO CUADRADO SE HA CONVERTIDO EN UN ACTIVO ESTRATÉGICO. LA CAPACIDAD DE HACERLO MÁS PRODUCTIVO DEPENDE MENOS DEL TAMAÑO DE LA BODEGA Y MUCHO MÁS DE LA FORMA EN QUE LAS EMPRESAS PLANIFICAN, ADMINISTRAN SU INVENTARIO Y TOMAN DECISIONES.

Durante décadas, el crecimiento de una empresa también se medía por el tamaño de su centro de distribución. Más metros cuadrados, nuevas bodegas y mayor capacidad de almacenamiento eran señales inequívocas de expansión. Hoy, sin embargo, esa lógica está cambiando. En un escenario marcado por el aumento del costo del suelo industrial, la presión por mejorar la rentabilidad y una demanda cada vez más cambiante, la verdadera competencia ya no está en construir más espacio, sino en obtener el máximo valor del que ya existe.

Cada posición dentro de una bodega representa una inversión que debe generar retorno y, por lo tanto, la capacidad de hacer más productivo cada metro cuadrado depende mucho menos del tamaño del CD que de la forma en que las empresas planifican la demanda, administran su inventario y toman decisiones oportunas.

Cada posición ocupada implica un costo y debe contribuir a la generación de valor. En ese contexto, la conversación sobre eficiencia logística ya no gira únicamente en torno a la infraestructura, sino a la capacidad de convertir el inventario en flujo, el espacio en rentabilidad. Para Nicolás Arbildua, Warehouse Manager de ARBEX Chile y docente de DUOC (sede Alonso Ovalle), el cambio ha sido evidente durante los últimos años.

"Cada vez más el valor del metro cuadrado tiene una mayor preponderancia en el costo final de los productos. Esto se ve desde la pandemia, donde los costos de m² llegaron a subir en casi un 50% y, adicionalmente, tuvimos una inflación bastante más elevada de lo normal. Esto hizo que desde 2020 a 2026 un mismo arriendo llegue a costar casi el doble. Por esto el forecast accuracy y las políticas de inventario toman mayor importancia en la toma de decisiones", comenta Arbildua.

CUANDO EL INVENTARIO SE CONVIERTE EN EL PROBLEMA

Si el espacio es un recurso estratégico, el inventario es el principal factor que determina su eficiencia. Un producto que rota permanentemente genera ingresos,

SUPERVISA TU FLOTA CON **OJOS DE LINCE**

PRESENTAMOS HSI
-HORUX SAFETY INDEX-

LA PRIMERA HERRAMIENTA QUE PERMITE GESTIONAR LA SEGURIDAD DE TU FLOTA INCORPORANDO EL CONTEXTO DE LA RUTA

El nuevo HSI transforma múltiples datos telemáticos y conductuales en un único indicador simple y accionable. Impulsado por un algoritmo basado en ciencia y matemática, permite reflejar con precisión el riesgo tanto del conductor como de la operación del vehículo. Incorpora además el contexto de las rutas, entregando una visión de riesgo más precisa, completa y útil para la toma de decisiones.

HXLATAM.COM

HSI Horux Safety Index BY Horux LATAM

libera posiciones y mantiene dinámico el centro de distribución. En cambio, cuando deja de moverse comienza a consumir espacio, recursos y capital. Es precisamente ahí donde, según Alejandro Schachner, Director Ejecutivo de M2M, muchas organizaciones comienzan a perder eficiencia sin advertirlo.

"Nosotros llegamos a trabajar con las empresas cuando el stock se transforma en un problema y le da ineficiencia a las empresas, porque acumulan, por alguna razón, productos que no tienen salida por los canales de ventas", asegura el ejecutivo.

Las razones son diversas: errores en las proyecciones de demanda, compras excesivas, cambios en las tendencias de consumo, productos defectuosos o decisiones comerciales equivocadas. Lo cierto es que ninguna organización está exenta de enfrentar este escenario.

Nicolás Arbildua
Warehouse Manager
e ARBEX Chile

"A todas las empresas les pasa: trajeron mucho, trajeron mal productos, cambios de tendencia, productos defectuosos. Esto hace que las posiciones se empiecen a ocupar con productos que no rotan, lo que trae costo financiero, costo logístico y costo mental; es decir, impacta colateralmente a todas las áreas de la empresa, pero nadie habla de esto", enfatiza Schachner.

Ese "costo mental" al que hace referencia el ejecutivo refleja un problema que trasciende la logística y probablemente el más difícil de medir. Cuando una empresa convive con inventarios inmovilizados, abastecimiento continúa administrando códigos sin movimiento, comercial intenta vender productos que perdieron atractivo, finanzas mantiene capital detenido y operaciones reorganiza constantemente una bodega que pierde flexibilidad. En definitiva, el inventario deja de trabajar para la empresa.

EL COSTO DEL SOBRESTOCK... Y DE NO ACTUAR A TIEMPO

Una bodega llena suele asociarse con una operación dinámica y un negocio en crecimiento. Sin embargo, una alta ocupación no siempre es sinónimo de eficiencia. Muchas veces ocurre exactamente lo contrario: posiciones valiosas permanecen ocupadas por productos que dejaron de rotar y que, lejos de generar ingresos, comienzan a consumir recursos y limitar la capacidad de respuesta de la operación.

Cada pallet que permanece meses, o incluso años, en una posición representa costos de almacenamiento, seguros, manipulación, administración, depreciación y riesgo de obsolescencia. A medida que pasa el tiempo, ese costo oculto puede llegar a superar el valor del propio producto.

Alejandro Schachner recuerda un caso que grafica con claridad esta realidad. "Una empresa grande pagó más en almacenaje que el costo total del stock que tenía almacenado sin rotar", recuerda. Aunque pueda parecer un caso extremo, refleja una situación que no es excepcional. A medida que el inventario permanece inmóvil, los costos asociados a almacenarlo continúan creciendo mientras su valor comercial disminuye. Llega el momento en que el negocio deja de estar en el producto y pasa a estar en el espacio que ocupa.

Por tanto, la paradoja es evidente: mientras el inventario continúa figurando como un activo en los estados financieros, operacionalmente puede haberse transformado en un pasivo. Sin embargo, el problema no termina ahí. Para el director ejecutivo de M2M, el mayor costo muchas veces no proviene del sobrestock en sí, sino de la demora en enfrentarlo. A medida que pasan los meses, las posibilidades de recuperar el valor del producto disminuyen y el espacio continúa ocupado por mercancía que ya no aporta al negocio.

"La alta dirección no toma decisiones y el stock se acumula. Cuando necesitan caja se acuerdan del stock que tienen… y ya no vale nada", advierte.

El ejecutivo reconoce que liquidar inventario es una decisión compleja, porque implica asumir pérdidas que muchas organizaciones prefieren postergar. No obstante, advierte que mantener productos inmovilizados suele ser una alternativa mucho más costosa.

Desde esta perspectiva, la eficiencia logística no consiste en mantener la bodega llena, sino en asegurar que cada posición genere valor. El rol de la logística es mover el inventario; mantener posiciones es un mal negocio.

Esta reflexión cambia completamente la forma de entender el almacenamiento. Una posición de rack no genera valor simplemente por estar ocupada; lo hace cuando el producto que contiene rota, se vende y libera nuevamente ese espacio para seguir produciendo ingresos.

La rentabilidad de una bodega no depende de cuántas posiciones tenga ni de qué tan llena esté, sino de la productividad que obtiene de cada una de ellas. En otras palabras, el mejor metro cuadrado no es el que permanece ocupado, sino el que mantiene un flujo constante de inventario y contribuye permanentemente al negocio.

LA PLANIFICACIÓN COMIENZA ANTES DE LA BODEGA

Aunque el sobrestock se hace visible en el CD, su origen suele encontrarse mucho antes, en procesos, tales como la planificación de la demanda, las compras y el abastecimiento. En ese escenario,

metodologías como Sales & Operations Planning (S&OP) y Sales & Operations Execution (S&OE) han adquirido un rol cada vez más estratégico.

El ejecutivo y también docente de Duoc explica que estas herramientas permiten anticiparse a los problemas de capacidad antes de que ocurran. "Trabajamos en el S&OP, donde se toman las decisiones de cuándo, de dónde y cómo traer la mercadería a nuestro centro de distribución. Esto lo controlamos con reuniones semanales de S&OE, donde verificamos que la ejecución de los planes realmente se esté cumpliendo", detalla.

Más que un proceso logístico, el S&OP representa una forma distinta de gestionar la empresa. Obliga a que planificación, abastecimiento, comercial, marketing, finanzas y operaciones trabajen sobre un mismo escenario de demanda, reduciendo errores que posteriormente terminan ocupando espacio y capital.

ber qué cantidades son las necesarias y cuándo deben estar. Además, al conocer cuáles son los productos que más se venden, los almacenas más cerca de los andenes, porque el sobrestock muchas veces genera una mala utilización de las zonas de tránsito y manipulación", expresa el Warehouse Manager de ARBEX Chile.

Alejandro Schachner
Director Ejecutivo
en M2M

Más allá de automatizar procesos, el verdadero aporte de la tecnología está en mejorar la calidad de las decisiones. Sistemas WMS, plataformas de analítica e inteligencia de negocios permiten identificar patrones de demanda, detectar inventarios de baja rotación y anticipar escenarios antes de que el exceso de stock afecte la operación. La tecnología

can que planning, finanzas, marketing, supply y comercial trabajen de manera mancomunada. Eso genera un cambio en la cultura de trabajo y permite tomar mejores decisiones", comenta.

Alejandro Schachner coincide en que muchas veces el principal obstáculo no es operativo, sino directivo. "Los gerentes no van a la bodega, porque una cosa es verlo en una planilla y otra es ver los racks llenos de productos que no rotan por años", agrega. Su reflexión resume uno de los grandes desafíos de la logística actual: comprender que el espacio no genera valor por sí solo.

En un mercado donde ampliar infraestructura resulta cada vez más costoso, las empresas que logren transformar cada metro cuadrado en productividad tendrán una ventaja difícil de igualar.

Durante años las empresas compitieron por tener más metros cuadrados. Hoy la diferencia competitiva no está en quién

MÁS ALLÁ DE AUTOMATIZAR PROCESOS, EL VERDADERO APORTE DE LA TECNOLOGÍA ESTÁ EN MEJORAR LA CALIDAD DE LAS DECISIONES. SISTEMAS WMS, PLATAFORMAS DE ANALÍTICA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS PERMITEN IDENTIFICAR PATRONES DE DEMANDA, DETECTAR INVENTARIOS DE BAJA ROTACIÓN Y ANTICIPAR ESCENARIOS ANTES DE QUE EL EXCESO DE STOCK AFECTE LA OPERACIÓN. LA TECNOLOGÍA DEJÓ DE SER UNA HERRAMIENTA PARA ADMINISTRAR BODEGAS; HOY ES UNA HERRAMIENTA PARA ADMINISTRAR DECISIONES.

En tanto, la optimización del espacio no depende únicamente del volumen de inventario, sino también de cómo éste se administra. Comprender el ciclo de vida de los productos, su estacionalidad y su comportamiento comercial permite asignar mejor las ubicaciones dentro de la bodega y aumentar la productividad operacional.

En esa tarea, herramientas como la clasificación ABC, los sistemas WMS y plataformas de analítica permiten identificar qué productos requieren mayor disponibilidad y cuáles pueden ocupar posiciones secundarias. "Con herramientas como Power BI podemos ir midiendo los comportamientos de las ventas y sa-

dejó de ser una herramienta para administrar bodegas; hoy es una herramienta para administrar decisiones.

MUCHO MÁS QUE UNA TAREA LOGÍSTICA

Optimizar el espacio ya no depende exclusivamente del área de operaciones. Requiere que toda la organización comparta información, proyecte escenarios y tome decisiones oportunas. Para Nicolás Arbildua, este cambio implica una transformación cultural. "El S&OP y el S&OE son las grandes herramientas que las empresas deben utilizar, ya que impli-

construye la bodega más grande, sino en quién logra que cada espacio produzca más valor. Porque el verdadero activo es la capacidad de convertir el inventario en flujo, el espacio en eficiencia y la logística en una herramienta para impulsar el crecimiento.

En definitiva, gestionar mejor el espacio implica también gestionar mejor el negocio. Cada decisión sobre inventario, ubicación y capacidad puede liberar recursos, reducir costos y preparar a la operación para crecer sin depender de una mayor infraestructura. ■

TENDENCIAS: LARGA VIDA AL FORECAST... ¿O YA NO?

LOS GRANDES PROVEEDORES TECNOLÓGICOS Y LAS CONSULTORAS ESPECIALIZADAS EN SUPPLY CHAIN YA NO ESTÁN CENTRANDO SU DISCURSO ÚNICAMENTE EN EL FORECAST. Y, EN CAMBIO, ESTÁN INCORPORANDO CADA VEZ MÁS CONCEPTOS COMO DEMAND SENSING, CONCURRENT PLANNING, DECISION INTELLIGENCE, DIGITAL BRAIN O PROBABILISTIC FORECASTING. ¿SE TRATA SIMPLEMENTE DE UNA EVOLUCIÓN DEL LENGUAJE O ES UNA SEÑAL DE QUE EL FORECAST TRADICIONAL ESTÁ DEJANDO DE SER EL EJE PRINCIPAL DE LA PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA?

Basta con revisar las publicaciones de algunos de los principales actores de la industria para advertir un cambio del discurso. Kinaxis habla de Concurrent Planning; Blue Yonder de Demand Sensing y Probabilistic Forecasting; y o9 Solutions de Digital Brain y Decision Intelligence.

Por otro lado, consultoras especializadas como Gartner, McKinsey y Accenture incorporan cada vez más conceptos como planificación continua, IA aplicada al forecasting o Demand Sensing.

La aparición de estos términos no parece responder simplemente a una estrategia de marketing. Más bien, apuntan a resolver una misma limitación: la dificultad de los modelos tradicionales para anticipar una demanda cada vez más dinámica, influida por variables que cambian a gran velocidad y que ya no pueden explicarse únicamente a partir del comportamiento histórico. La irrupción de la inteligencia artificial, el acceso a datos en tiempo real y una volatilidad cada vez mayor han obligado a las empresas a replantearse la forma en que proyectan la demanda y toman decisiones.

CUÁNDO EL FORECAST DEJÓ DE SER SUFICIENTE

Anticipar la demanda nunca ha sido una tarea sencilla. Para reducir esa incertidumbre, las empresas han recurrido, durante décadas, al forecast como la principal herramienta para proyectar compras, producción, inventarios y transporte, basándose en el comportamiento histórico de la demanda y variables conocidas, como la estacionalidad o las promociones. Sin embargo, ese enfoque ya no parece suficiente, sobre todo en entornos donde la demanda puede cambiar en cuestión de días o incluso horas.

El cambio se refleja también en los estudios y recomendaciones de las consultoras internacionales. Una encuesta de McKinsey reveló que nueve de cada diez ejecutivos de supply chain esperan renovar sus plataformas de planificación durante los próximos cinco años, incorporando capacidades de inteligencia artificial, aprendizaje automático y analítica avanzada.

En la práctica, las grandes empresas están evolucionando hacia procesos mucho más dinámicos, donde las proyecciones históricas siguen siendo relevantes, pero se complementan con información

APL Logistics™

A member of the KWE Group

CONTROL TOTAL
EFICIENCIA SIN PERDER FLEXIBILIDAD

Logística inteligente, visibilidad end-to-end y continuidad operativa 365 para que tu negocio crezca sin fricciones.

¿Cómo lograr control y eficiencia logística sin sacrificar agilidad?

Con APL Logistics, tu cadena de suministro se convierte en ventaja competitiva. Integramos transporte, almacenamiento y logística internacional con control del flujo, optimización de costos y trazabilidad en tiempo real, reduciendo fricciones y errores en cada eslabón.

Nuestra red flexible y escalable se adapta dinámicamente a tus fases de alta rotación con WMS/TMS líderes, OTM y dashboards en tiempo real, habilitando decisiones data-driven y coordinación ágil de recursos.

Respaldados por décadas de experiencia multisectorial, garantizamos continuidad operativa 365 incluso en entornos exigentes.

Tú te enfocas en tu core business; nosotros movemos tus productos con eficiencia y flexibilidad.
Conversemos hoy. Descubre cómo APL Logistics convierte la complejidad en resultados.

apllogistics.com

CÓMO ESTÁ EVOLUCIONANDO LA PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA

CONCEPTO	¿QUÉ PROBLEMA RESUELVE?	QUÉ APORTA RESPECTO AL FORECAST TRADICIONAL	NIVEL DE MADUREZ	IMPULSO PRINCIPAL POR
Rolling Forecast	El forecast puede perder vigencia rápidamente en mercdos cambiantes.	Actualiza continuamente las proyecciones, reemplazando los ciclos fijos de planificación.	**Alto.** Ampliamente adoptado y considerado una buena práctica en planificación financiera y supply chain.	SAP Kinaxis Oracle Anaplan
Demand Sensing	El comportamiento histórico ya no basta para anticipar cambios de corto plazo.	Incorpora ventas recientes, pedidos, promociones, clima y otras señales en tiempo real para ajustar la demanda.	**Alto - Medio.** Cada vez más extendido en empresas con mayor madurez analítica.	Blue Yonder SAP ToolsGroup
Probabilistic Forecasting	Un único pronóstico entrega una falsa sensación de certeza.	Trabaja con rangos de probabilidad y múltiples escenarios en lugar de un solo valor esperado.	**Medio.** En expansión gracias al uso de IA y analítica avanzada.	Blue Yonder o9 Solutions
Concurrent Planning	Cada área planifica por separado y reacciona tarde a los cambios.	Sincroniza demanda, abastecimiento, producción e inventarios para que toda la cadena responda al mismo tiempo.	**Medio - Alto.** Muy difundido en grandes organizaciones y cadenas complejas.	Kinaxis
Decision Intelligence	El forecast no indica qué decisión tomar.	Combina IA, simulación y analítica para recomendar acciones y evaluar escenarios antes de ejecutarlos.	**Emergente.** Uno de los conceptos con mayor crecimiento en plataformas de planificación.	o9 Solutions Gartner Accenture
Digital Brain	La información está dispersa entre distintas áreas y sistemas.	Integra datos, modelos y decisiones en una plataforma común para toda la organización.	**Emergente.** Principalmente presente en plataformas de nueva generación.	o9 Solutions

en tiempo real, inteligencia artificial, aprendizaje automático y simulación de escenarios, para ajustar las decisiones de abastecimiento, inventario o producción, cuando sea necesario. Si hubiera que resumir esta evolución en una imagen, podría decirse que el forecast - rey y señor de la planificación durante décadas- ya no gobierna en solitario.

Sin perder su relevancia, hoy comparte el protagonismo con nuevos enfoques que buscan anticipar los cambios del mercado con mayor rapidez, disminuir la dependencia de una única proyección y hacer de la planificación un proceso continuo. Con distintos énfasis, los nuevos conceptos buscan un mismo objetivo: avanzar hacia procesos más dinámicos, conectados y capaces de incorporar más fuentes de información y variables de análisis prácticamente en tiempo real. La inteligencia artificial acelera esa transición, al automatizar parte del análisis, identificar patrones difíciles de detectar para las personas y generar múltiples escenarios para apoyar la toma de decisiones.

NUEVOS PROTAGONISTAS DE LA PLANIFICACIÓN

Uno de los principales cambios del enfoque tradicional se relaciona con la frecuencia de la planificación. En mercados donde la demanda puede modificarse de una semana a otra e incluso de un día para otro, elaborar un forecast mensual o trimestral resulta cada vez menos suficiente.

A partir de esta constatación surge el concepto de Rolling Forecast, que propone actualizar continuamente las proyecciones a medida que ingresa nueva información, reemplazando los ciclos fijos por una planificación permanente. En la misma línea, el Continuous Planning busca que el forecast deje de revisarse únicamente al cierre de cada período y pueda ajustarse de manera continua según la evolución del negocio.

Otro cambio importante tiene relación con las fuentes de información utilizadas para construir el forecast. Mientras el enfoque tradicional se basa principalmente en datos históricos, conceptos como Demand Sensing incorporan información mucho más cercana al momento de la decisión: ventas recientes, pedidos, niveles de inventario, promociones, comportamiento de los consumidores e incluso variables externas como el clima o eventos inesperados. El objetivo no es reemplazar el forecast, sino enriquecerlo con información que permita detectar cambios antes de que aparezcan reflejados en los datos históricos.

Una tercera evolución busca ampliar el alcance del propio forecast dentro de la planificación. Conceptos como Decision Intelligence, Concurrent Planning o incluso el denominado Digital Brain parten de una premisa similar: un forecast, por preciso que sea, tiene un valor limitado si la organización no es capaz de transformarlo en decisiones oportunas. Estas plataformas integran información de demanda, abastecimiento, inventarios, producción y transporte, permitiendo simular distintos escenarios, evaluar alternativas y anticipar el impacto de cada decisión antes de ejecutarla.

También ha cambiado la forma en que se construyen los pronósticos. En lugar de entregar un único valor esperado, las nuevas plataformas trabajan con rangos de probabilidad y múltiples escenarios de demanda, permitiendo a las empresas preparar respuestas distintas según cómo evolucione el mercado. Más que preguntarse "¿cuánto venderemos el próximo mes?", la planificación comienza a responder otra interrogante: "¿qué haremos si la demanda resulta mayor, menor o distinta a la esperada?". Ese cambio de enfoque refleja que la incertidumbre ya no se considera una excepción, sino una condición permanente de los negocios.

Gran parte de estas transformaciones han sido posible gracias al avance de la inteligencia artificial y de las capacidades analíticas. Hoy, su aporte ya no se limita a mejorar la precisión del forecast, sino también a identificar patrones difíciles de detectar, explicar las causas de una variación, simular escenarios y recomendar posibles cursos de acción. Esta evolución ya comienza a reflejarse en las principales tendencias identificadas por las consultoras internacionales. Gartner, por ejemplo, destaca el AI-based Forecasting y el Touchless Forecasting entre los desarrollos más relevantes en planificación de la demanda. En tanto, Accenture pone el foco en la planificación basada en escenarios, el análisis de riesgos en tiempo real y las autonomous supply chains, donde la inteligencia artificial comienza a desempeñar un papel cada vez más relevante en la toma de decisiones.

Asimismo, esta transformación está modificando el rol de los equipos de planificación. Si antes gran parte del trabajo consistía en recopilar datos, ajustar planillas y construir el forecast, hoy esas tareas tienden a automatizarse progresivamente. El valor comienza a desplazarse hacia la interpretación de escenarios, la validación de excepciones, la coordinación entre áreas y la toma de decisiones. En otras palabras, el planificador ya no solo elabora un pronóstico, sino que interpreta la información disponible y aporta los antecedentes necesarios para apoyar una mejor toma de decisiones.

La evidencia muestra que el forecast seguirá siendo una herramienta fundamental, pero integrada a un modelo de planificación mucho más amplio, conectado y colaborativo. Si retomáramos la metáfora inicial, podríamos decir que "el forecast mantiene su reinado", solo que ahora ya no gobierna solo.

* Los niveles de madurez corresponden a una evaluación basada en la frecuencia con que estos conceptos aparecen en estudios de consultoras como Gartner, McKinsey, Accenture y Kearney, así como en las principales plataformas de planificación de supply chain. No representan una clasificación oficial. ■

LOGISTICA INVERSA: EL COSTO REAL DE LAS DEVOLUCIONES

Gestionar bien una devolución puede marcar la diferencia entre recuperar valor o perder mucho más que una venta. ¿Cómo están respondiendo las empresas que operan en esta industria?

Cansados de las constantes devoluciones de su línea de productos PartyBox, en 2025, los ejecutivos de JBL decidieron responder de una manera original. Para algunos de sus clientes, comprar un parlante para una fiesta y devolverlo el lunes se había convertido en una especie de arriendo gratuito, una práctica que acarreaba un importante impacto económico para la marca.

Apoyados por su equipo de marketing, JBL llevó a la casa de uno de esos compradores un parlante de casi tres metros de altura y 450 kilos, acompañado por Devin Hester, exjugador de la NFL conocido por su habilidad como especialista en "devoluciones" del balón. El desafío era simple: intentar devolverlo.

La campaña, bautizada Unreturnable PartyBox, transformó una práctica costosa para la compañía en una acción publicitaria. Pero detrás de esta anécdota surge un tema mucho más profundo: las devoluciones ya no son solo un proceso secundario dentro del ecommerce. Hoy comprometen transporte, espacio, personal, tecnología e inventario, pero también pueden definir si la empresa logra retener la venta, cuánto valor recupera del producto y si el cliente vuelve a comprar.

Y si bien facilitar este proceso se ha convertido en un atributo relevante para los consumidores, esa misma flexibilidad convive con tasas de devolución especialmente elevadas en determinadas categorías.

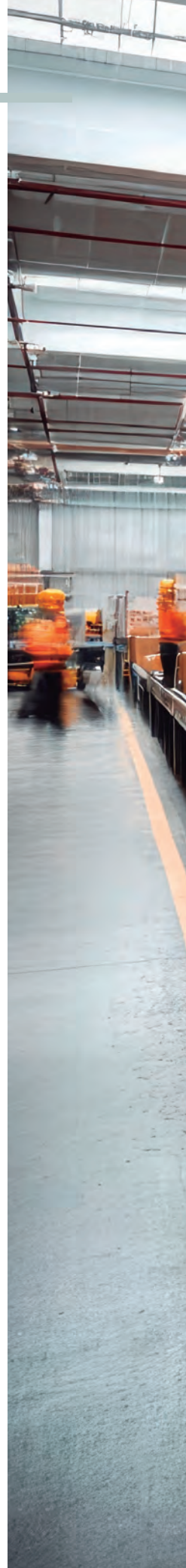
Según un informe reciente de DHL, las devoluciones en moda pueden superar el 50% de las compras y, en segmentos especialmente sensibles como vestidos de mujer, acercarse al 90%, impulsadas en parte por prácticas como el bracketing, es decir, adquirir varias tallas o colores con la intención de conservar solo uno. Aunque estas cifras no representan el comportamiento de todo el comercio electrónico, muestran hasta qué punto las devoluciones pueden transformarse en un componente estructural del negocio.

EL IMPACTO DE UNA DEVOLUCIÓN

El transporte de regreso es apenas "la punta del iceberg" detrás de una devolución. "Los mayores costos aparecen dentro del centro de distribución: revisión del producto, validación, clasificación, movimientos internos, almacenamiento temporal y administración de la información. Si la devolución requiere además inspecciones especiales o reacondicionamiento, aumenta aún más. Muchas veces son costos que no están tan visibles porque se distribuyen entre distintas áreas de la operación", explica Bastián Contreras, gerente comercial de WeStorage.

Desde Infracommerce, Gonzalo Ferrer, Regional Transport Head, afirma que una de las principales dificultades aparece durante la recolección y el traslado del producto hacia el centro logístico. "Se necesita visibilidad en tiempo real sobre el transporte y trazabilidad de principio a fin, para evitar que la reincorporación al inventario se demore por falta de información", señala.

Nicole Muñoz, subgerente de Operaciones de CEVA Logistics Chile, complementa: "el flujo inverso suele ser proporcionalmente más costoso que el despacho original porque es una operación menos predecible y más compleja de gestionar. Mientras la distribución hacia el cliente final se realiza mediante rutas planificadas, volúmenes consolidados y procesos estandarizados, las devoluciones suelen originarse en múltiples puntos, con menores



volúmenes y condiciones muy variables". La dispersión geográfica y los bajos volúmenes -agrega- reducen las posibilidades de consolidación y elevan el costo unitario del transporte, especialmente cuando los productos deben regresar desde distintas regiones del país.

Además, a diferencia de un producto que ingresa por primera vez a la bodega, una devolución llega con un grado mayor de incertidumbre: puede venir abierta, sin embalaje, con información incompleta o requerir una revisión técnica antes de volver a venderse. Por ello, el flujo debe diseñarse de manera específica. "Se necesita personal capacitado para evaluar el producto, posiciones de bodega destinadas exclusivamente a devoluciones, tecnología para registrar cada movimiento y procesos claramente definidos para evitar reprocesos", explica Contreras. En el caso de WeStorage, la compañía utiliza su WMS para mantener la trazabilidad de cada unidad y determinar si puede reincorporarse al inventario, requiere reacondicionamiento, debe permanecer en cuarentena o ser enviada a disposición final.

Gonzalo Ferrer
Regional Transport Head
en Infracommerce

"El proceso comienza con la recepción y el registro del retorno, incluyendo evidencia fotográfica y trazabilidad del producto. Posteriormente, se realizan inspecciones visuales y, cuando corresponde, pruebas técnicas para evaluar su estado y determinar su destino, ya sea la reintegración al inventario, el reacondicionamiento, la reparación, el reciclaje o la disposición final certificada", detalla Nicole Muñoz.

Nicole Muñoz
Subgerente de Operaciones
en CEVA Logistics Chile

La rapidez de esa evaluación puede tener un impacto significativo en el valor recuperado. "Según nuestra experiencia operacional, la diferencia entre gestionar una devolución en un plazo de dos o tres días versus 15 días o más puede representar una pérdida de hasta 26% del valor recuperable del producto, dependiendo de la categoría y sus características. Cuanto más ágil sea el proceso de inspección y toma de decisiones, mayores son las posibilidades de reincorporarlo al circuito comercial o aplicar estrategias de recuperación de valor", apunta. Benjamín Santa María, CEO de Reversso -plataforma tecnológica especializada en cambios y devoluciones para ecommerce- sostiene que "más allá del reembolso o las horas de trabajo del equipo, el costo más grande aparece cuando un cliente que podía comprar durante años decide no volver por una mala experiencia".

Desde su experiencia, las empresas que demoran más de ocho días hábiles en reembolsar convierten a esos clientes en detractores. "Es lógico: en ese momento el consumidor no tiene ni el producto ni su plata y eso genera una frustración enorme, que muchas veces termina en una pérdida de confianza y de recompra", señala.

Para agilizar las devoluciones, en WeStorage registran cada unidad en el WMS y la clasifican de acuerdo con las reglas definidas para cada operación. "El mayor beneficio se obtiene cuando el WMS conversa con el ERP del cliente, las plataformas de ecommerce y los transportistas. Esa integración evita reprocesos, reduce errores y entrega visibilidad en tiempo real", afirma Contreras.

La automatización puede reducir el trabajo manual, acortar la espera del consumidor y ayudar a conservar la venta. Santa María explica que, en Reversso, los clientes pueden solicitar un cambio o devolución en menos de cinco minutos y recibir recomendaciones personalizadas para encontrar otro producto antes de optar por el reembolso.

"Así, muchas devoluciones terminan transformándose en cambios, e incluso en compras de mayor valor", señala.Asimismo, destaca que estos procesos entregan información valiosa sobre fallas previas a la compra o durante la preparación del pedido. "Si un producto se devuelve constantemente por talla, probablemente el problema está en la guía de tallas. Si muchos clientes dicen 'no era lo que esperaba', quizás la descripción o las fotos no representan bien el producto.

La oportunidad es convertir esa información en decisiones que reduzcan futuras devoluciones, mejoren la experiencia y aumenten la retención", afirma. Desde WeStorage, Bastián Contreras coincide en que no basta con medir cuántas devoluciones ocurren. "Es necesario identificar por qué se producen. Muchas veces el problema está en una descripción incorrecta del producto, errores en la preparación del pedido o expectativas distintas del consumidor", señala.

Ferrer añade que estos datos permiten detectar productos con mayores incidencias, problemas de calidad, diferencias entre la descripción y el artículo recibido, errores de preparación y daños durante el transporte. Compartirlos con las áreas comerciales, de abastecimiento y operaciones ayuda a ajustar fichas de producto, mejorar los procesos y reducir futuros retornos.

DEVOLUCIONES BAJO CONTROL

La necesidad de mantener las devoluciones bajo control también se relaciona con conductas que aprovechan la flexibilidad de algunas políticas. Entre ellas, el bracketing -comprar varias tallas o colores con la intención de devolver parte del pedido- y el wardrobing, que consiste en usar temporalmente un producto para luego retornarlo.

Un informe publicado en 2026 por eTail Insights y Riskified, que incluyó a más de 2 mil consumidores de siete países (EEUU, Reino Unido, Brasil, México, Japón, China y Singapur) muestra que estas prácticas se han normalizado en algunos mercados: 42,28% de los encuestados considera razonable el bracketing y 24,49% acepta devolver una prenda después de usarla en una ocasión.

De acuerdo a la experiencia de Reversso, esta realidad es más acotada en el mercado chileno. “La gran mayoría de los consumidores devuelve un producto porque realmente lo necesita, no porque quiera aprovecharse del sistema. Si bien existen casos aislados, no tenemos ninguna marca que registre potenciales fraudes en un porcentaje significativo”, afirma Santa María.

A su juicio, la respuesta a esta situación no debiera consistir en endurecer las condiciones para todos por igual. “Lo importante es entender ese riesgo con datos. Eso permite que las empresas definan hasta qué punto vale la pena hacer más exigente una devolución. Muchas veces, por intentar controlar a una minoría, se termina perjudicando la experiencia de la gran mayoría de sus clientes”, advierte.

Una gestión estratégica pasaría, entonces, por distinguir entre comportamientos habituales, errores genuinos y patrones que requieren mayor revisión. Esto puede traducirse en controles adicionales para determinados productos, clientes o motivos de devolución, sin agregar fricción innecesaria al resto de los compradores.

LA RESPUESTA A LAS DEVOLUCIONES

A juicio de Bastián Contreras, en Chile todavía existe una brecha importante en la medición de las devoluciones. Muchas empresas conocen el costo del transporte de regreso, pero no siempre dimensionan el costo operacional completo ni la pérdida de valor del producto durante el proceso.

Benjamín Santa María
CEO
en Reversso

“Cuando esos indicadores comienzan a medirse de manera integral, normalmente aparecen oportunidades importantes para optimizar procesos y reducir costos”, señala recalcando la necesidad de contar con flujos, indicadores y tiempos de respuesta propios para la logística inversa.

“La planificación no debe concentrarse únicamente en despachar más pedidos, sino también en preparar la capacidad de recolección y transporte de retorno para ese volumen extra, sin que se transforme en un cuello de botella”, agrega Ferrer.

Para enfrentar esos períodos, el ejecutivo de Infracommerce destaca la importancia de disponer de una red amplia de operadores, tecnología para asignar y monitorear los envíos y procesos que permitan escalar rápidamente la capacidad de recolección: “quienes cuentan con esa flexibilidad logran enfrentar estos peaks sin afectar la experiencia del cliente; quienes dependen de un único operador o de procesos manuales suelen ver esos cuellos de botella extenderse durante semanas”.

Bastián Contreras
Gerente comercial
en WeStorage

Para la mayoría de las empresas, la respuesta a las devoluciones será menos espectacular que la de JBL, pero también más compleja: conocer cuánto cuesta realmente cada devolución, reducir los retornos evitables y diseñar un proceso capaz de recuperar con rapidez tanto el valor del producto como la confianza del cliente. ■

RETAIL MEDIA EN CHILE: ¿CUÁNTO CRECIMIENTO GENERA REALMENTE?

En 2025, el retail media concentró cerca del 5% de la inversión publicitaria digital en Chile. Y para 2026, las proyecciones apuntan al 7%, según un análisis publicado por la Asociación Nacional de Avisadores (ANDA). Aunque el país todavía se ubica por debajo del nivel observado en Latinoamérica - donde el canal ya supera el 10%- las cifras confirman que gana espacio. La evolución y las proyecciones de este canal fueron puntos centrales del Retail Media Summit Chile 2026.

En su etapa inicial, el retail media se asociaba principalmente a banners, productos patrocinados y otros espacios próximos a la compra. Sin embargo, progresivamente, este canal ha comenzado a extenderse hacia la tienda física, las redes sociales, el streaming y la televisión conectada. Hoy, además, las marcas que participan en estos espacios exigen saber no solo cuánto vendió una campaña, sino cuánto de esa venta no habría ocurrido sin la inversión.

Esta evolución se pudo apreciar claramente durante el Retail Media Summit Chile 2026, evento organizado por ANDA a fines de julio, en Santiago. Las exposiciones abordaron, desde distintos frentes, la integración entre la operación comercial, los medios, los datos, las tiendas físicas y la experiencia del cliente como uno de los principales desafíos de esta industria.

Lucas Barros, director de Walmart Connect en Walmart Chile, lo resumió en una frase: “Es primero retail y luego media, no al revés”. En otras palabras, invertir en publicidad sirve de poco si el cliente no encuentra el producto que busca, el precio no es adecuado, no hay stock o la experiencia de compra es deficiente. Barros sostuvo que, para generar resultados, el retail media debe integrarse con la estrategia comercial, la planificación, los precios y la comunicación con el cliente.

Michelle Lavanchy, subgerente de Sodimac Media, profundizó en las condiciones que debe cumplir el producto antes de aumentar la inversión publicitaria: información completa, stock disponible, reseñas y una adecuada visibilidad, tanto en el sitio como en la góndola. “El algoritmo no salva una mala vitrina”, enfatizó. Lavanchy coincidió así con Barros en que las campañas deben apoyarse en una operación comercial capaz de responder a las necesidades del cliente.

MEDIR EL PROCESO COMPLETO

Una de las principales ventajas del retail media es que permite analizar la relación entre una campaña publicitaria y las compras realizadas. Uno de los indicadores utilizados para medir este resultado es el ROAS (retorno sobre la inversión publicitaria), que compara los ingresos atribuidos a la campaña con el monto invertido. Eso sí, la medición puede ser incompleta si todo el valor de la venta se asigna al último anuncio o clic, dejando fuera las búsquedas, visitas, contenidos y otros estímulos que influyeron previamente en la decisión de compra.

En esa línea, Luciano Larin, head comercial de Cencosud Media Chile, explicó que la compañía trabaja con un modelo de atribución multitáctil o MTA, que distribuye el valor de la conversión entre los distintos puntos de contacto digitales y físicos que participaron en el recorrido de compra. Este modelo complementa la información que aporta el ROAS, al mostrar cómo contribuyeron los distintos contactos al resultado de una campaña.

Michelle Lavanchy abordó otra forma de evaluar el resultado de una campaña: la incrementalidad, que busca estimar qué parte de las ventas no se habría producido sin esa publicidad. En términos simples, si un cliente hubiera comprado de todas maneras, la venta puede quedar atribuida a la campaña, pero no será incremental.

Para estimar esa diferencia, Lavanchy explicó que se puede comparar el comportamiento de un gru-

TARPULIN
MODULAR BUILDINGS
TU PRÓXIMO
CENTRO OPERATIVO
COMIENZA AQUÍ
Diseño e Ingeniería
Construcción 50% Más rapida
Solución Llave en mano
Rápida instalación
Menos tiempo de construcción
Más tiempo para lo que importa
ESTRUCTURAS MODULARES TARPULIN
CONSTRUIDOS PARA LA RAPIDEZ. DISEÑADOS PARA LA RESISTENCIA.
tarpulin.cl/modular
modular@tarpulin.cl
tarpulin.modular
tarpulin-modular-buildings

po expuesto a la campaña con otro de características similares que no recibió el estímulo publicitario. También se utilizan modelos estadísticos que permiten definir los grupos de control y tratamiento y calcular la diferencia entre ambos.

El interés por complementar el ROAS con mediciones de ventas incrementales también aparece en otros mercados. En un estudio publicado en 2025 por IAB Australia (asociación australiana de publicidad digital), el ROAS fue la métrica considerada más importante por marcas y agencias, con un 78%, mientras que la medición de ventas incrementales ocupó el segundo lugar, con un 71%.

En América Latina, avanzar en esa dirección tiene una dificultad adicional: la diversidad de definiciones y formas de reportar los resultados complica la comparación entre plataformas. Para abordar esta brecha, IAB LATAM publicó en 2026 un marco regional de medición y optimización.

Este documento propone definiciones comunes para indicadores digitales, conversión, comportamiento del cliente y exposición en tienda, junto con principios de estandarización progresiva, transparencia, interoperabilidad y cobertura omnicanal. Su aplicación será gradual, pero busca que los resultados puedan calcularse y reportarse con criterios comparables, tanto en los canales digitales como en las tiendas físicas.

La necesidad de contar con mediciones comparables coincide con el diagnóstico de otros análisis, como el Estudio de Retail Media en América Latina 2025, de Comscore. Elaborado a partir de entrevistas a más de 60 referentes del sector, el informe mostró que el 87% identificó la medición como el principal reto para acelerar el crecimiento del retail media. Entre las dificultades mencionadas aparecen la coexistencia de distintas metodologías, la falta de estándares y los problemas para demostrar el impacto de las campañas y relacionarlo con el resto del mix de medios.

UN MEDIO QUE SALE DEL SITIO

Determinar cuánto influyó una campaña en la compra se vuelve más complejo cuando el consumidor alterna entre distintos canales antes de concretarla. Este comportamiento suele ser común en la Generación Z, explicó Alfonso Entrala, gerente de Retail Media y Marketing Ecommerce Corporativo de Ripley. Este segmento etario se caracteriza por buscar productos mediante imágenes o redes sociales, probarlos en una tienda y completar la compra desde el teléfono. El uso intensivo del móvil no elimina la tienda física, sino que integra ambos espacios.

Entrala precisó que, en este contexto, la tienda física puede funcionar no solo como espacio de venta, sino también como un lugar de prueba, creación de contenido e interacción social y como respaldo de la experiencia digital. IAB Chile ubica esta evolución entre las tendencias consolidadas para 2026: el paso desde los banners on-site (dentro del sitio del retailer) hacia un modelo omnicanal que digitaliza el punto de venta.

De acuerdo con un estudio regional de Comscore 2025, Chile presenta un mercado digital maduro y consumidores habituados a combinar distintos canales durante sus compras. En el caso de Cencosud, Luciano Larin señaló que la compañía cuenta en Chile con casi nueve millones de clientes que entregan su RUT. Según explicó, esta información se utiliza en las distintas unidades de negocio para comprender el recorrido de compra y atribuir resultados a los contactos digitales y físicos que precedieron a la venta.

Otra tendencia que se abordó es el uso de los datos de compra para desarrollar campañas fuera de los sitios, aplicaciones y tiendas del retailer. En esa línea, Mercado Ads anunció en junio su integración con TikTok, que permitirá dirigir anuncios de video a audiencias construidas con datos de compra y seguir su efecto en búsquedas de marca, visitas, productos agregados al carro y conversiones dentro de Mercado Libre. La empresa presentó además una red de más de siete millones de creadores y nuevos formatos de video comprable.

Este tipo de alianzas permite utilizar la información generada por las compras para orientar publicidad en plataformas externas al retailer y evaluar sus resultados. Mercado Ads presenta estas soluciones como parte de su estrategia Commerce Powered Media, orientada a conectar la publicidad con los datos y resultados del comercio.

La presencia en más canales amplía las oportunidades de contacto con los consumidores, pero la efectividad de una campaña también depende de factores como la receptividad de la audiencia. El

estudio global Media Reactions, de Kantar, concluyó que las campañas pueden alcanzar un impacto siete veces mayor entre audiencias receptivas.

En ese sentido, Carolina Livacic, CEO de Kantar Chile, agregó que el retail media puede impulsar ventas, aumentar la notoriedad de una marca, fortalecer su imagen y favorecer la consideración y la intención de compra, siempre que la creatividad esté bien desarrollada y sea coherente con su posicionamiento.

Durante el encuentro también se abordaron temas como la responsabilidad asociada al uso de la información de los clientes. “Cada dato de first-party es un acto de confianza del consumidor”, afirmó Ramón Portilla, fundador de HumanX Insights. El especialista relacionó ese acto de confianza con la responsabilidad de utilizar la información para entregar una personalización que resulte relevante para el consumidor.

Portilla también abordó la experiencia posterior a la compra y el papel de los trabajadores en la relación con el cliente. Desde su experiencia, contar con abundante información pierde valor si la empresa no responde a los comentarios, resuelve las necesidades del consumidor o transforma los datos en acciones concretas. A su juicio, la conversación y el contacto con los empleados constituyen puntos de relación que no aparecen en los indicadores de retorno publicitario, pero que pueden influir en la confianza y la lealtad.

En su conjunto, las exposiciones del Retail Media Summit 2026 mostraron que el crecimiento del retail media no depende únicamente de ampliar la oferta publicitaria. También requiere productos disponibles y bien presentados, información capaz de orientar las audiencias y metodologías que permitan demostrar resultados.

La tercera edición del Retail Media Summit Chile reunió a más de 500 ejecutivos de redes de retail media, marcas, agencias, plataformas tecnológicas y organizaciones gremiales. Realizado el 28 de julio en Santiago, el encuentro se desarrolló bajo el concepto Connected Commerce y abordó la integración entre datos, medios, tecnología y comercio. ■

SCAN QR O INGRESA A
LOGISTICA.CITYVAN.CL/2026

LA CONTINUIDAD OPERACIONAL COMIENZA CON LAS PERSONAS

CITYVAN HA TRANSFORMADO EL TRANSPORTE CORPORATIVO EN UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA LOGÍSTICA, COMBINANDO PRESENCIA EN TERRENO, CAPACIDAD DE RESPUESTA 24/7 Y SOLUCIONES QUE MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD, LA EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR Y LA EFICIENCIA OPERACIONAL.

En logística, una operación no comienza cuando se encienden las máquinas ni cuando se abre un centro de distribución. Comienza cuando las personas llegan a tiempo para hacer posible cada proceso. En ese escenario, el transporte corporativo ha dejado de ser un servicio complementario para convertirse en un componente estratégico de la cadena de suministro, capaz de impactar directamente la productividad, la continuidad operacional y la experiencia de los colaboradores.

Bajo esa mirada opera Cityvan, empresa especializada en el traslado de colaboradores hacia centros de distribución, industrias y operaciones productivas en toda la Región Metropolitana, con una propuesta basada en la planificación operacional, capacidad de reacción y una gestión cercana a sus clientes.

Francisco Pastén
CEO
Cityvan

"Nosotros no somos un proveedor tradicional de transporte de pasajeros. Somos un partner estratégico de nuestros clientes. Su negocio es producir; del transporte nos hacemos cargo nosotros", afirma Francisco Pastén, CEO de Cityvan.

Con más de dos millones de colaboradores movilizados durante los últimos cinco años, más de 5.500 viajes ejecutados mensualmente y una operación disponible las 24 horas del día y los siete días de la semana. Ese músculo operacional le permite adaptarse rápidamente a cambios de demanda, absorber contingencias y mantener la continuidad de operaciones que no pueden detenerse.

MUCHO MÁS QUE TRASLADAR PERSONAS

La diferencia de Cityvan no está únicamente en su capacidad de movilizar personas, sino en la forma en que acompaña la operación de sus clientes. Cada servicio cuenta con un equipo de soporte que monitorea permanentemente la operación, supervisa el cumplimiento de las rutas, detecta desviaciones y adapta la planificación cuando las condiciones cambian, porque la flexibilidad es parte del servicio.

"Nuestra mayor fortaleza es que ponemos todas nuestras herramientas al servicio del cliente. Si una operación cambia o aumenta inesperadamente la demanda, nosotros reaccionamos. Resolvemos primero y preguntamos después", explica Francisco Pastén.

Esta capacidad resulta especialmente relevante en industrias y centros de distribución que enfrentan variaciones constantes de dotación durante campañas estacionales, Cyber, Navidad o aumentos extraordinarios de producción.

Mientras un servicio convencional puede limitarse a informar que no dispone de capacidad adicional, Cityvan incorpora recursos, reorganiza la operación y busca soluciones inmediatas para asegurar que la continuidad operacional del cliente no se vea afectada.

Para Cityvan, la logística no se administra únicamente desde una oficina. La compañía mantiene equipos operacionales trabajando junto a sus clientes, supervisando la ejecución del servicio, coordinando cambios de turno, ajustando recorridos y resolviendo contingencias en tiempo real. Esta mirada operacional, basada en una presencia permanente en terreno, permite a la empresa optimizar rutas, reducir tiempos de traslado, aumentar la utilización de la flota y responder con rapidez ante cualquier cambio que pueda afectar la continuidad del negocio de sus clientes.

EXPERIENCIA DEL TRABAJADOR

Uno de los cambios más importantes que ha experimentado la industria durante los últimos años es la creciente preocupación de las empresas por la experiencia de sus colaboradores. En esta línea, el transporte dejó de ser simplemente un medio para llegar al trabajo, transformándose en un factor que influye directamente en la puntualidad, el compromiso, el bienestar y, en consecuencia, en la productividad de la operación.

"Cuando entregas un buen servicio de transporte ganas mucho más que puntualidad. Ganas compromiso, productividad y una mejor experiencia para el trabajador. Si una persona llega más rápido a su casa, descansa mejor y enfrenta de otra manera su siguiente jornada", afirma el ejecutivo. Reducir los tiempos de traslado, evitar esperas innecesarias, garantizar la seguridad y entregar certeza

respecto de los horarios contribuye a disminuir el desgaste diario de los colaboradores, especialmente en operaciones que funcionan mediante turnos continuos o nocturnos, mejorando su calidad de vida.

Como ocurre con muchos procesos críticos de la logística, el transporte suele pasar inadvertido cuando funciona correctamente. Sin embargo, basta una falla para que sus efectos se propaguen rápidamente por toda la operación con atrasos, reclamos, ausentismo, horas improductivas e incluso rotación de personal.

"Hoy nuestros clientes entienden que el transporte forma parte de la experiencia del trabajador. Existe una preocupación real porque las personas lleguen a tiempo, que los recorridos sean eficientes y que el servicio contribuya a mejorar su calidad de vida.

Ese cambio de mirada ha sido muy evidente en los últimos años", agrega Francisco Pastén. En ese sentido, la gestión del transporte deja de ser únicamente una necesidad operativa para convertirse en una herramienta que aporta simultáneamente a la eficiencia logística y a la estrategia de gestión de personas.

TECNOLOGÍA, PLANIFICACIÓN Y CAPACIDAD DE RESPUESTA

Para sostener una operación de alta exigencia, Cityvan combina tecnología con una sólida estructura operacional. La empresa dispone de sistemas de optimización de rutas, aplicaciones para clientes y conductores, monitoreo GPS en tiempo real, publicación digital de hojas de ruta mediante códigos QR y un equipo de operaciones dedicado exclusivamente a supervisar cada servicio.

Su flota propia de 70 vehículos, entre SUV, vans y minibuses, puede ampliarse rápidamente de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, especialmente durante períodos de alta demanda.

A ello se suma una red de más de 150 conductores profesionales que operan bajo esquemas de turnos carrusel y multiturno, permitiendo mantener la continuidad del servicio durante las 24 horas del día.

El compromiso con la seguridad también forma parte del modelo. Recientemente la compañía fortaleció sus procesos incorporando evaluaciones externas de prevención de riesgos y revisiones sistemáticas de su flota para seguir elevando sus estándares operacionales.

Porque cuando la operación no puede detenerse, contar con un socio que garantice que las personas lleguen de forma segura, puntual y eficiente deja de ser un servicio de apoyo para convertirse en una ventaja estratégica para toda la cadena logística.

GETPOINT ELEVA EL ESTÁNDAR DE LA LOGÍSTICA DIGITAL CON UNA APUESTA VOLUNTARIA POR LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

LA EMPRESA CHILENA, ESPECIALIZADA EN SOLUCIONES WMS SAAS, AVANZA CON LA CERTIFICACIÓN ISO 27001, FORTALECIENDO LA PROTECCIÓN DE LOS DATOS DE SUS CLIENTES. AUNQUE LA NORMA NO ERA UNA EXIGENCIA PARA SU OPERACIÓN, DECIDIÓ DAR ESTE PASO COMO FORMA DE REFORZAR SU MIRADA HACIA UNA LOGÍSTICA DE EXCELENCIA.

La digitalización de la logística ha elevado los niveles de eficiencia, pero también ha incrementado la exposición de las empresas a riesgos asociados con la seguridad de la información. En este escenario, GetPoint decidió avanzar voluntariamente en la certificación ISO 27001, el principal estándar internacional para la gestión de la seguridad de la información, reforzando así la protección de los datos críticos que gestionan sus soluciones WMS SaaS.

Con más de 50 clientes pertenecientes a industrias como la farmacéutica, repuestos, e-Commerce, consumo masivo y distribución, la compañía entiende que la confianza se construye sobre procesos sólidos y una mejora continua.

Lejos de responder a una exigencia regulatoria o contractual, la decisión forma parte de una estrategia orientada a anticiparse a las nuevas demandas de un mercado donde la seguridad de la información comienza a convertirse en un criterio de evaluación para los proveedores tecnológicos. "Queremos entregar una solución de clase mundial. Nadie nos obligó a iniciar este proceso. Como empresa WMS no existe una exigencia normativa que nos impusiera certificarnos, pero creemos que la industria va hacia estándares cada vez más altos y quisimos anticiparnos para ofrecer mayores garantías a nuestros clientes", afirma David Lagos, gerente general de GetPoint.

La iniciativa se desarrolló junto con el trabajo de certificación ISO 9001, reforzando una cultura organizacional enfocada en la calidad, el orden y la mejora permanente.

SEGURIDAD COMO COMPROMISO ESTRATÉGICO

La certificación ISO 27001 establece un conjunto de políticas, controles y procedimientos destinados a proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información. Sin embargo, para GetPoint representa mucho más que cumplir un estándar internacional. "Lo importante no es obtener un certificado para exhibirlo. Lo relevante es incorporar una cultura donde la seguridad forme parte de cada proceso de la organización", explica Lagos. La implementación considera mecanismos de respaldo, gestión segura de accesos, administración de credenciales, evaluación permanente de riesgos, auditorías periódicas y revisión continua de los procesos vinculados a la información. Este enfoque adquiere especial relevancia en momentos en que la protección de datos personales y la ciberseguridad ocupan un lugar prioritario dentro de las organizaciones.

Para la compañía, la seguridad dejó de ser un atributo tecnológico para transformarse en un elemento estratégico dentro de la operación logística. "La digitalización trae enormes beneficios, pero también nuevos riesgos. Nuestra responsabilidad es minimizar esa exposición mediante procesos robustos y una revisión permanente de nuestras prácticas", advierte el gerente general.

TECNOLOGÍA, FLEXIBILIDAD Y CERCANÍA

El crecimiento de GetPoint ha estado acompañado por una evolución constante de su plataforma WMS SaaS, desarrollada para responder a las crecientes exigencias de una logística cada vez más integrada, dinámica y orientada a la toma de decisiones en tiempo real.

Sobre infraestructura de Amazon Web Services (AWS), la plataforma ofrece alta disponibilidad, respaldo y continuidad operacional, permitiendo a las empresas operar con mayor seguridad y estabilidad. Sobre esa base tecnológica, la plataforma conecta distintos procesos de la cadena logística en un mismo ecosistema digital, entregando mayor visibilidad de la operación, optimizando la gestión de inventarios y facilitando la coordinación entre abastecimiento, compras, almacenamiento y distribución.

Su capacidad de integración con los principales ERP del mercado permite que las organizaciones incorporen el sistema sin

SCAN QR E INGRESA A
GETPOINT.CL

modificar su infraestructura tecnológica existente, mientras que funcionalidades como las alertas inteligentes y la aplicación móvil para Android entregan información oportuna a supervisores y operadores, agilizando la respuesta ante incidencias y mejorando la productividad en el centro de distribución.

"La modalidad SaaS nos permite entregar una plataforma siempre actualizada, escalable y disponible. Sobre esa base tecnológica seguimos incorporando funcionalidades que agregan valor a la operación", explica Lagos.

Pero para el ejecutivo, el crecimiento de GetPoint no responde únicamente a la tecnología. "Nuestra principal diferencia sigue siendo la cercanía con nuestros clientes. Nos involucramos en sus procesos, escuchamos sus necesidades y buscamos adaptar la solución para que realmente apoye su operación", afirma.

Esa combinación entre innovación, flexibilidad y acompañamiento permanente ha permitido a la compañía atender empresas de distintos tamaños y sectores, manteniendo un mismo propósito: entregar herramientas que acompañen el crecimiento de cada organización.

PREPARADOS PARA UNA NUEVA ETAPA DE LA LOGÍSTICA

La creciente sofisticación de los procesos logísticos hace que la seguridad de la información sea un factor cada vez más determinante para las empresas. Sin embargo, para David Lagos, aún existe un largo camino por recorrer en materia de ciberseguridad dentro de la industria.

"La preocupación ha ido aumentando, pero todavía hay organizaciones que no dimensionan completamente este desafío. Las nuevas regulaciones probablemente aceleren este proceso y nosotros queremos estar preparados para entregar respuestas concretas", comenta el ejecutivo.

Precisamente esa mirada de largo plazo fue la que motivó a GetPoint a impulsar voluntariamente la certificación ISO 27001. La decisión refleja una visión de largo plazo orientada a reforzar la seguridad y la continuidad operacional de quienes utilizan diariamente su plataforma para gestionar operaciones críticas.

"La confianza se construye con hechos. Invertir en calidad, en procesos y en seguridad es parte de nuestro compromiso con los clientes. Queremos que sepan que detrás de nuestra tecnología existe una empresa que trabaja permanentemente para proteger su información y acompañar el desarrollo de su negocio", concluye.

Con esta iniciativa, GetPoint refuerza una estrategia orientada a responder a las nuevas exigencias de la logística digital, donde la eficiencia operacional ya no depende únicamente de la tecnología, sino también de la capacidad de resguardar la información, asegurar la continuidad de los procesos y generar confianza en toda la cadena de suministro.

JORGE RONDA TAMPIER
SOCIO SCCC

DESAFÍOS FUTUROS DEL DESARROLLO PORTUARIO PARA LA INDUSTRIA DE LA MINERÍA & ENERGÍA.

LA COMISIÓN DE MINERÍA Y ENERGÍA DE LA CÁMARA DE DIPUTADOS RECIBIÓ A JORGE RONDA, PROFESOR DE LA CÁTEDRA DE INFRAESTRUCTURA PORTUARIA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE, EL PASADO 10 DE JUNIO, PARA EXPONER SOBRE LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA EL SISTEMA PORTUARIO NACIONAL FRENTE AL CRECIMIENTO PROYECTADO EN MINERÍA Y EL DESARROLLO DE NUEVAS INICIATIVAS ENERGÉTICAS, EN PARTICULAR EL HIDRÓGENO VERDE.

Magnitud del desafío: un ciclo minero histórico

Jorge Ronda situó su exposición en el contexto de que Chile vive su ciclo minero más alto en 11 años. La cartera de proyectos futuros, podrían suma de 50 a 100 BUSD, enter ellos, — Vicuña (Lundin Mining y BHP), Taca-Taca (First Quantum), además de Maricunga, Pedernales y Río Tinto— generará una presión logística sin precedentes sobre el sistema portuario en la zona norte.

Para dimensionarlo, entregó una cifra concreta: solo un proyecto promedio de concentrado de cobre de 600 ktpa requiere mover 50 kton mensuales, lo que se traduce en hasta 5 naves de 10 kton al mes, y el manejo de 440 rotainers por embarcación. Decenas son los proyectos de H2-V, principalemente en Mejillones y Punta Arenas; sólo 2 de ellos (HNH & Total Eren) suman casi 30 BUSD en el Estrecho de Magallanes.

Dependencia marítima y saturación

- El 90% del comercio exterior chileno se transporta por vía marítima, moviendo entre 120 y 150 Mtpa.
- El cambio climático ya provoca cierres de puertos por causas meteorológicas en un 10% a 20% de los casos, con tendencia al alza, por olas o vientos.
- Escasez de sitios: los nuevos proyectos requieren bahías protegidas y buenas condiciones, un recurso escaso, a pesar de tener 4.200 km de costa.
- Las areas de apoyo (Hinterland) tampoco se han desarrollado, según las nuevas realidades.
- La Evaluación Social de Proyectos que impera en Chile debe ser revisada en profundidad. Alemania, EEUU y el mismo Argentina, por ser países federados, resuelven los mismos problemas en forma distinta.

De terminales privados a infraestructura obligatoriamente compartida

Ronda repasó el modelo histórico: cada compañía minera o energética construía su propio terminal privado (Los Pelambres, Guayacán, Guacolda, Coloso), lo que derivaba en bajas tasas de ocupación. Ante la escala de la nueva demanda —sumada al H2V, que también exige mover grandes volúmenes de carga—, planteó que la infraestructura futura debe ser compartida obligatoriamente, en lugar de replicar el modelo de terminales dedicados.

A modo de ejemplo, un proyecto de Amoniaco, producido con 2,1 GW, podría requirir hasta 300 aerogeneradores de 7 MW, cada uno con 3 palas de hasta 85 mts de largo. Necesitamos ese tipo de puertos para el Chile del futuro; ángulos de giro y pendienees para accesos, puentes de acceso y cabezos.

El cuello de botella terrestre

- Los trenes mueven menos del 5% de la carga nacional, cuando debería superar el 30%, como en otros países, en parte porque los camiones pagan solo el triple de peaje que un auto (1.500 kg) pese a un desgaste vial 30 veces mayor (45.000kg), lo que desincentiva el uso del ferrocarril para la salida de minerales.
- La Ley general de Ferrocarriles es de 1933, prontos a cumplir 100 años.
- Llamó a fortalecer accesos viales y ferroviarios como parte de cualquier solución de mediano plazo.
- Trenes de doble altura para los contenedores
- Red sólida de la V-VIII y Región metropolitana

El nudo de las concesiones (Ley 19.542)

El modelo chileno de concesiones portuarias, vigente desde 1997, fue valorado como exitoso: ha modernizado y hecho más eficiente la operación de los terminales, aportando más de US$4.000 millones al Estado en 20 años.

Sin embargo, enfrenta un momento crítico: los contratos de operación de los puertos públicos principales (Iquique, Valparaíso, San Antonio y San Vicente) vencen a partir del 2030.

espacio bodega

MINI - LA LAGUNA

40% dcto

EN MINI BODEGAS

Desde 2 hasta 22m²

Y llévate una gift card de $20.000 en Lider por contratos desde 6 meses!

COTIZA AQUÍ

espaciobodegas.cl

AVENIDA COLINA SUR 14.600, PISO -2, COLINA

Promoción válida hasta el 30 de septiembre de 2026 o hasta agotar stock de 80 gift cards disponibles, bases y más información en espaciobodegas.cl

AIMARA FAGUNDEZ
ESPECIALISTA EN TRANSFORMACIÓN DE SUPPLY CHAIN, TECNOLOGÍA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL. SOCIA DE WINS CHILE.

LA NUEVA CONVERSACIÓN ENTRE SUPPLY CHAIN Y TI. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL YA SE INSTALÓ EN LA AGENDA EMPRESARIAL. PERO EN SUPPLY CHAIN EL RETO YA NO ES ENTENDER SU POTENCIAL, SINO CONVERTIRLO EN RESULTADOS. NO ES CASUAL QUE SE ESTIME QUE CERCA DEL 95% DE LAS INICIATIVAS DE IA NO ESTÉN GENERANDO UN RETORNO MATERIAL: EL PROBLEMA NO PARECE ESTAR EN LA PROMESA TECNOLÓGICA, SINO EN LA DIFICULTAD DE LLEVARLA A UNA OPERACIÓN REAL.

Un buen ejemplo es el llamado agentic commerce. En vez de que una persona entre a distintas páginas, compare opciones y complete una orden, un agente de IA podría recibir una instrucción simple: "cómprame zapatillas para correr, talla 42, por menos de cierto valor y que lleguen antes del viernes".

Para hacerlo bien, ese agente no solo debe buscar productos. Tiene que consultar stock real, validar disponibilidad, comparar tiempos de entrega, ejecutar la orden y eventualmente gestionar cambios o devoluciones.

Ahí aparece un punto clave: para que eso ocurra de forma confiable, la IA necesita conectarse con los sistemas operativos de la cadena de suministro mediante estándares comunes.

Uno de los más relevantes que empieza a ganar tracción es el Model Context Protocol o MCP, un protocolo abierto pensado para que modelos de IA interactúen de forma segura y estructurada con datos y herramientas externas.

En simple, funciona como un idioma compartido entre la IA y la realidad operacional: inventario, órdenes, transporte o devoluciones. Para los CIOs, seguir de cerca la evolución de protocolos como MCP será cada vez más importante al momento de seleccionar herramientas y construir un entorno tecnológico capaz de escalar sin multiplicar la complejidad.

Este cambio marca una transición desde una IA que solo asiste hacia una IA que participa en decisiones y acciones concretas. Pero también explica por qué tantas iniciativas no logran retorno: muchas empresas intentan sumar inteligencia sobre procesos fragmentados, datos desconectados y operaciones que aún dependen de demasiada intervención manual. He visto que, cuando la IA logra integrarse de verdad con la ejecución, los beneficios dejan de ser conceptuales.

Ya se observan reducciones de entre 20% y 30% en tiempos de ciclo en pocas semanas, caídas de 53% en tareas de seguimiento manual y mejoras concretas en fill rate y entregas a tiempo. Eso importa porque apunta al corazón del negocio: menos fricción, mayor velocidad de respuesta y mejor capacidad para resolver excepciones.

Ahora bien, incluso con buenos datos y buena tecnología, hay un factor que sigue siendo decisivo: el humano. En mi experiencia, en implementaciones complejas el éxito rara vez depende solo del plan.

Depende de cuán preparada está la organización para ejecutar el cambio. Preparar significa alinear equipos, aclarar roles, anticipar riesgos, documentar decisiones, escalar problemas a tiempo y generar confianza en una nueva forma de operar.

El caso chileno exige una mirada más ejecutiva y menos experimental. Chile tiene atributos valiosos: una base logística relativamente madura, avances en digitalización y una creciente comprensión del rol estratégico del sector.

Pero también enfrenta desafíos estructurales evidentes: dependencia del transporte carretero, presión por continuidad operacional, necesidad de mayor sostenibilidad y una brecha de talento preparada para conectar operación, tecnología y negocio.

Eso obliga a una mirada más ejecutiva sobre la IA. No se trata de lanzar pilotos dispersos para probar tecnología, sino de decidir dónde la inteligencia puede remover la fricción real del negocio.

En algunas compañías, el mayor valor estará en mejorar la velocidad y calidad de las decisiones de inventario. En otras, en reducir el costo de servir sin deteriorar la promesa. En otras, en acelerar la resolución de excepciones, elevar productividad o dar resiliencia a una red expuesta a variabilidad constante.

La discusión, entonces, no es tecnológica en esencia. Es estratégica. ¿Dónde está hoy el mayor costo de la complejidad? Ahí es donde la IA puede comenzar a mover la aguja.

La nueva generación en electromovilidad.

GRÚA HORQUILLA ARTICULADA APILADOR REACH ELÉCTRICO

LITHIUM BATTERY

ELECTRO MOVILIDAD

Soluciones eléctricas que transformarán tu operación en eficiencia, seguridad y sostenibilidad.

GRÚAS HORQUILLA

TRANSPALETA

ORDER PICKER

TRILATERAL

APILADOR REACH

ALTO TONELAJE

@esemaquinarias

Tel: 569 2484 2103 - contacto@esemaquinarias.com

Camino Coquimbo 16.776, Colina. SANTIAGO

Av. Héctor Gómez Cobos N° 420 Manzana N Sitio 1, La Negra. ANTOFAGASTA

ESE MAQUINARIAS

MÁXIMA VERSATILIDAD Y GRANDES ALTURAS.

TECNOLOGÍA 100% ELÉCTRICA Y CERO EMISIONES

INNOVACIÓN EN LITIO CARGA DE OPORTUNIDAD.

www.esemaquinarias.com

JANETH RODRÍGUEZ SARMIENTO
VP REVENUE LATAM DE INFOBIP

LIDERAR SIN 'PORQUÉ': EL GRAN VACÍO DE LAS EMPRESAS EN AMÉRICA LATINA. A LAS ORGANIZACIONES LES SOBRAN METAS, DASHBOARDS Y METODOLOGÍAS. LO QUE LES FALTA, MUCHAS VECES, ES EXPLICAR POR QUÉ VALE LA PENA PERSEGUIRLAS. Y EN UNA REGIÓN TAN FRAGMENTADA COMO AMÉRICA LATINA, ESA OMISIÓN MUCHAS VECES SE PAGA CARO.

Durante años nos enseñaron que una estrategia necesita, sobre todo, dos cosas: un qué y un cómo. Qué queremos lograr. Cómo vamos a llegar. Ambos son innegociables: sin claridad en el qué no hay dirección, y sin claridad en el cómo no hay ejecución. Pero después de más de 25 años liderando en compañías de tecnología, CX, CPaaS y martech, hoy, desde una posición regional donde conviven ventas, marketing, customer success, preventa, producto, verticales y una decena de realidades de país, llegué a una conclusión que se ha vuelto cada vez más firme: el qué y el cómo son claves, pero no son más poderosos que el porqué.

Vi durante años cómo las organizaciones se desvivían por comunicar cuotas, prioridades, iniciativas e indicadores. Se explicaba el objetivo, la meta, el proceso. Pero no siempre con la misma fuerza se explicaba la razón de fondo. Y cuando por qué no se entiende, algo se pierde en el camino: las personas pueden ejecutar, cumplir una instrucción, llenar el CRM y repetir el mensaje en la reunión. Eso no es lo mismo que estar comprometidas con la estrategia.

Un continente que no es un solo mercado

Esto se vuelve crítico cuando se lidera una región como América Latina, que no puede gestionarse como si fuera un bloque homogéneo. No es lo mismo vender en México que en Brasil. No es lo mismo construir estrategia en Colombia que en Argentina. No es lo mismo hablar de eficiencia en un país con presión de margen que de expansión en un mercado donde todavía se están abriendo oportunidades. Y sin embargo, desde las casas matrices globales suele esperarse que una sola estrategia baje con la misma velocidad, la misma forma y el mismo impacto para todos los países.

Ahí es donde el rol de los líderes regionales se vuelve determinante. No somos simples transmisores de un mensaje corporativo: somos traductores de estrategia. Tomamos una visión global, la entendemos, la cuestionamos sanamente, la adaptamos y la convertimos en algo ejecutable para cada mercado. Y para eso, el porqué es indispensable.

Lo que dicen los números

La brecha entre comunicar una estrategia y lograr que los equipos se comprometan con ella no es una percepción subjetiva. Según el informe State of the Global Workplace 2025 de Gallup, América Latina y el Caribe alcanzaron en 2025 un 31% de compromiso laboral, la cifra más alta jamás registrada para la región y un empate con Estados Unidos y Canadá como la zona con mayor compromiso del mundo.

La buena noticia es que la región lidera el ranking. La mala es lo que ese número no dice en voz alta: incluso en su mejor momento histórico, cerca de 7 de cada 10 trabajadores latinoamericanos no están genuinamente comprometidos con su trabajo. Cumplen, ejecutan, asisten a la reunión; pero comprometidos no.

Cuestionar no es resistir

Siempre he sido una persona que cuestiona. No porque busque errores ni porque necesite tener siempre la razón, sino porque necesito entender la lógica detrás de las decisiones. Cuando entiendo el porqué, mi cerebro empieza a construir rutas: pienso alternativas, veo riesgos, identifico oportunidades. Cuando no lo entiendo, solo estoy ejecutando instrucciones. La diferencia es enorme.

Con los equipos ocurre lo mismo. En las empresas hablamos de talento como si habláramos de capacidad instalada, pero no lideramos robots: lideramos personas con criterio, con experiencia, que necesitan contexto para comprometerse de verdad. Esto es especialmente relevante en estructuras de revenue, donde el reto no es solo vender más, sino lograr que marketing, ventas, customer success, preventa, producto y partners , con objetivos y lenguajes distintos, trabajen alrededor de una misma visión. Eso no se logra con una cuota. Se logra explicando por qué cada pieza importa: por qué marketing no solo genera leads sino que construye confianza, por qué customer success no solo atiende clientes sino que protege la expansión y la permanencia, por qué preventa no solo acompaña oportunidades sino que ayuda a construir valor real.

Hay una imagen que vuelve una y otra vez cuando pienso en esto: la etapa en la que los niños preguntan todo el día "¿por qué?". No es terquedad, es la forma en que empiezan a construir relaciones de causa y efecto y a entender el mundo.

+562 3252 7424

WWW.GETPOINT.CL

INFO@GETPOINT.CL

/GETPOINT-CLOUD-SOLUTIONS

TU BODEGA EN TIEMPO REAL

VISIBILIDAD TOTAL, DECISIONES RÁPIDAS

WMS GETPOINT LOGISTICO

CONTROLA INVENTARIO, UBICACIONES Y MOVIMIENTOS EN TIEMPO REAL

- Optimización del Inventario
- Mejora en la Precisión de los Pedidos
- Aumento de la Eficiencia Operativa
- Reducción de Costos
- Análisis y Reportes Avanzados
- Escalabilidad
- Integración con otros Sistemas
- Mejora en la Satisfacción del Cliente

› COMUNÍCATE CON NOSOTROS Y TE ASESORAREMOS

SCAN QR O INGRESA A JUNGHEINRICH.CL

JUNGHEINRICH Y LEMUSSE: UNA ALIANZA QUE ELEVA EL ESTÁNDAR DE LOS PROYECTOS DE ALMACENAMIENTO

LA EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA Y SUS NUEVAS EXIGENCIAS ESTÁN REDEFINIENDO LA FORMA DE DESARROLLAR PROYECTOS DE ALMACENAMIENTO. EN ESTE ESCENARIO, AMBAS EMPRESAS UNEN SU EXPERIENCIA EN INTRALOGÍSTICA E INGENIERÍA ESTRUCTURAL PARA OFRECER SOLUCIONES INTEGRALES, SEGURAS Y PREPARADAS.

El almacenamiento representa un activo estratégico cuya eficiencia, seguridad y continuidad operacional dependen de múltiples factores que van desde el diseño de la infraestructura y las características del suelo hasta la correcta ingeniería estructural y el cumplimiento de exigencias normativas cada vez más exigentes.

En ese escenario, la alianza entre Jungheinrich y Lemusse marca un paso relevante para la industria chilena, combinando la experiencia de un líder mundial en soluciones intralogísticas con la especialización en ingeniería estructural y consultoría de una empresa reconocida en el desarrollo de proyectos industriales.

El objetivo de esta alianza es ofrecer a los clientes soluciones integrales de almacenamiento, respaldadas por altos estándares de ingeniería y preparadas para responder a los nuevos desafíos que enfrenta la industria.

MÁS ALLÁ DEL MOVIMIENTO DE MATERIALES

Si bien Jungheinrich es ampliamente reconocida por su liderazgo en equipos de movimiento de materiales, automatización e intralogística, la compañía ha fortalecido durante los últimos años una propuesta mucho más amplia.

"Somos conocidos en el mundo de la intralogística, principalmente, por nuestros apiladores y equipos de Material Handling. Sin embargo, también tenemos una larga historia en soluciones de almacenamiento industrial. Nuestro desafío es demostrar al mercado que esa propuesta cuenta con el mismo nivel de especialización y respaldo técnico", explica Antoine Gicqueau, Gerente de Proyectos Logísticos de Jungheinrich.

Antoine Gicqueau
Gerente de Proyectos Logísticos
Jungheinrich Chile

Ese proceso de posicionamiento llevó a la compañía a identificar que un aspecto clave para desarrollar proyectos de almacenamiento de alto estándar era indispensable contar con un socio especialista en ingeniería estructural.

"Nos dimos cuenta de que para entregar un servicio realmente robusto necesitábamos el respaldo de expertos en ingeniería estructural. Ahí encontramos en Lemusse un partner con la experiencia y el conocimiento necesarios para fortalecer nuestra propuesta de valor", señala Gicqueau. Para Christian Leva, Director de Ingeniería de Lemusse, la alianza responde a la evolución natural de la intralogística. "Jungheinrich es un especialista en material handling y en su área tiene un know how de muchos años. Desde marzo veníamos conversando para generar una sinergia entre su cercanía con el cliente y nuestra especialización en ingeniería", comenta.

Chile posee una de las condiciones sísmicas más exigentes del mundo. Esa realidad cobra mayor relevancia con la entrada en vigencia de la actualización de la norma NCh2369:2025, que redefine los criterios de diseño sísmico para estructuras, instalaciones y equipos industriales. Si bien la nueva normativa ha generado dudas e incluso resistencia en parte del mercado, para Jungheinrich representa una oportunidad para elevar el estándar de los proyectos.

EL DESAFÍO SÍSMICO EXIGE NUEVAS RESPUESTAS

"Esta nueva normativa ha significado una verdadera revolución para la industria intralogística. Existe todavía bastante desconocimiento entre los clientes, pero nosotros queremos demostrar profesionalismo. Esta alianza demuestra que estamos alineados con las nuevas exigencias y preparados para desarrollar proyectos que cumplan con esos estándares", afirma Antoine.

Desde Lemusse, Leva destaca que la actualización normativa cambia la forma de abordar los proyectos. "Hoy la ingeniería debe incorporarse desde el inicio del proyecto para asegurar soluciones eficientes y con respaldo técnico", afirma el Director de Ingeniería.

Uno de los principales atributos de esta alianza es que la ingeniería estructural

deja de ser una revisión posterior para convertirse en un elemento central desde las primeras etapas del diseño.

"Nuestro objetivo es convertirnos en el partner intralogístico de nuestros clientes. Eso significa entender la operación completa, no solamente el movimiento del pallet. Debemos comprender las características del piso, la infraestructura, el comportamiento estructural de la instalación y cómo todo eso impacta el desempeño futuro del proyecto", explica el ejecutivo de Jungheinrich.

Bajo este enfoque, la ingeniería deja de ser una etapa de validación para transformarse en el punto de partida del proyecto, permitiendo optimizar recursos y asegurar el cumplimiento normativo desde el diseño. Leva explica que la metodología de trabajo en conjunto permite optimizar cada proyecto. "Lo que buscamos con esta alianza es llegar al mercado con una solución completa y eficiente, es decir, usar el acero justo que cada solución requiera. Ellos buscan en Lemusse desarrollar proyectos con cumplimiento normativo, respaldo técnico y adecuados a la operación del cliente", agrega el ejecutivo.

Christian Leva
Director de Ingeniería en Lemusse

CONFIANZA PARA INVERTIR

En tiempos en que las inversiones logísticas buscan maximizar su retorno, contar con proyectos correctamente diseñados desde el inicio se transforma en un factor decisivo.

Para Christian, el valor de esta alianza radica precisamente en esa planificación temprana. "El diseño adecuado del proyecto, con todo lo que significa implementar un centro de distribución y considerando desde el inicio el cumplimiento normativo, permite obtener un resultado eficiente.

Nuestra alianza tiene una proyección fantástica y, con nuestro aislador de masa incorporado desde el principio, podremos ofrecer proyectos únicos y altamente competitivos".

Con esta alianza, Jungheinrich refuerza su posicionamiento como un socio estratégico capaz de liderar proyectos integrales de almacenamiento e intralogística, mientras Lemusse aporta la ingeniería especializada necesaria para responder a las crecientes exigencias del mercado.

El resultado es una propuesta que acompaña al cliente desde el diseño hasta la implementación, combinando tecnología, ingeniería y cumplimiento normativo bajo un mismo estándar.

TORRES DE CONTROL: ¿MODA O NECESIDAD?

LAS TORRES DE CONTROL PROMETEN UNA VISIÓN MÁS AMPLIA DE LA OPERACIÓN, ALERTAS OPORTUNAS Y MEJORES DECISIONES. PERO NO TODAS LAS OPERACIONES NECESITAN UNA SOLUCIÓN DEL MISMO ALCANCE NI NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN Y SU IMPLEMENTACIÓN NO SIEMPRE ENTREGA LOS RESULTADOS ESPERADOS. ¿CUÁNDO SON REALMENTE NECESARIAS Y EN QUÉ CASOS BASTA CON HERRAMIENTAS MÁS SIMPLES?

Cuando una empresa crece, no solo gana volumen; también se multiplican sus sistemas, plataformas y fuentes de información. Y si esos datos permanecen distribuidos entre distintas áreas y herramientas, cada equipo puede conocer bien su parte del proceso, pero resulta más complejo entender lo que ocurre en el conjunto y reaccionar a tiempo.

Una torre de control busca responder a esa necesidad: integrar información proveniente de distintos sistemas, relacionar lo que ocurre en diferentes puntos de la cadena y facilitar una reacción coordinada.

César Gómez, director de Supply Chain & Network Operations en Deloitte, explica que una torre de control en supply chain puede entenderse como "una capacidad para monitorear, gestionar y controlar decisiones y ejecuciones para optimizar toda la cadena de suministro. Es el 'centro neurálgico' que orquesta e integra la toma de decisiones a través de las capacidades operativas de una empresa".

Así lo experimentaron en AquaChile, la mayor productora de salmón de Chile y la segunda a nivel mundial. Antes de desarrollar esta capacidad, los datos se encontraban distribuidos entre distintos sistemas y

equipos, por lo que cada área contaba principalmente con visibilidad sobre su propia operación. "La Torre permitió integrar esas fuentes y generar una mirada común", explica Leonardo González, gerente de Operaciones Logísticas y Abastecimiento de AquaChile.

La herramienta, que comenzó a operar en 2024, reúne información de sistemas de geolocalización, cámaras, sensores, el ERP y otras plataformas de la compañía. Con esos datos, un equipo especializado puede monitorear la operación y generar alertas para las áreas responsables. Por eso, AquaChile la define como una "extensión tecnológica" de sus equipos: entrega información y advierte situaciones, pero cada área mantiene la responsabilidad de decidir y actuar.

En AquaChile, la plataforma funciona bajo un modelo mixto: generalmente detecta situaciones, genera alertas y entrega información para que los equipos definan la respuesta, aunque en algunos procesos puede ejecutar acciones previamente autorizadas.

En una próxima etapa, esperan ampliar estas capacidades mediante modelos predictivos, videoanalítica y sistemas capaces de procesar más información de forma automática. El objetivo es que la tecnología asuma una mayor parte del análisis y la detección, mientras los equipos se concentran en las decisiones de mayor alcance.

The Optimal, empresa que diseñó la solución, señala que el proyecto abarcó seis áreas logísticas y que el trabajo comenzó definiendo qué indicadores era necesario monitorear y priorizarlos según su impacto en la operación y los riesgos económicos asociados. Además fue necesario comprobar que los datos llegaran con la frecuencia suficiente para actuar.

Sebastián Flores
Product Manager Software en STG

"Un KPI de altísimo impacto cuyo dato llega con una semana de desfase no sirve para gestionar: sirve para explicar", afirma Guillermo Soto, Head of Consultancy & Modeling de The Optimal.

Para Sebastián Flores, Product Manager Software de STG -compañía que ha implementado estas soluciones en empresas de consumo masivo, retail y operadores logísticos- una torre busca avanzar hacia lo que denomina una "orquestación activa": relaciona lo que ocurre en distintos puntos de la operación, ordena las alertas y ayuda a coordinar una respuesta mientras los hechos están ocurriendo.

Según las necesidades de cada empresa, las torres pueden concentrarse en transporte, inventario, abastecimiento o seguridad o bien, integrar varias funciones. Así, por ejemplo, en Alerce - compañía tecnológica que ha implementado soluciones en España, Francia, Chile, Colombia y Perú- trabajan con distintos niveles de control: "uno más operativo, para el trabajo del día, en el que incorporamos la opción de que el usuario construya sus tableros mediante lenguaje natural, sin depender de un equipo técnico; un segundo nivel para compañías que quieren explotar la información con sus propias herramientas; y un producto específico para el monitoreo en tiempo real de rutas de primera y última milla, FleetEye", resume Luis Díaz, Business Development Manager de Alerce Group.

César Gómez
Director de Supply Chain & Network Operations en Deloitte

Una torre con más funcionalidades o más sistemas conectados no es necesariamente mejor. Sin embargo, matiza Díaz, "si tu torre de control necesita que alguien mire la pantalla de forma permanente para detectar problemas, no tienes una torre de control. Tienes visibilidad con una persona haciendo de algoritmo".

¿SE JUSTIFICA UNA TORRE?

Para César Gómez, de Deloitte, una torre de control cobra especial sentido cuando la empresa administra una red compleja, con múltiples sistemas, centros de distribución, proveedores, operadores logísticos y compromisos exigentes de servicio. También puede ser útil en operaciones de alto volumen y variabilidad, y en organizaciones que han alcanzado cierto nivel de madurez en sus procesos, sistemas y datos. En cambio, en redes con pocos nodos y una demanda estable, un tablero bien diseñado puede ser suficiente. En esos casos, advierte, la inversión necesaria para implementar una torre podría no justificarse en el corto o mediano plazo.

Además, desde un punto de vista organizacional, para el éxito de este proyecto, es vital contar con el compromiso de un líder con capacidad para vincular a las distintas áreas, además de impulsar un proceso de gestión del cambio que comunique sus beneficios, facilite la adopción y deje claros los roles, atribuciones y responsabilidades de cada equipo.

Desde la experiencia de The Optimal, existen tres señales que pueden orientar esta evaluación: una ope-

ración extensa y desconectada a nivel de decisiones, con poca visibilidad y control sobre la cadena de suministro. La segunda es que ya existan procedimientos de captura de información confiable con historia registrada en el tiempo. "La tercera y más importante es que el descuido o la desviación de un KPI clave tenga un costo alto y cuantificable", precisa Soto.

Luis Díaz, agrega que antes de tomar una decisión, es fundamental que la empresa tenga claro, en su estrategia, qué busca optimizar. "Nos encontramos con muchas compañías que no saben decir si quieren ser las más rápidas del mercado o las más eficientes en coste. Sin esa respuesta, no hay forma de configurar una torre de control, porque no se sabe qué debe optimizar ni qué alerta es prioritaria.

Leonardo González
Gerente de Operaciones Logísticas y Abastecimiento en AquaChile

Un elemento clave a la hora de una implementación exitosa es la capacidad de la solución para adaptarse a las características de cada operación. "Muchos proveedores son excelentes técnicamente, pero no entienden la realidad de una operación logística. Construyen exactamente lo que se les pidió y el resultado no sirve, porque nadie tradujo el requerimiento del negocio antes de programarlo", sostiene Díaz.

Otro aspecto a considerar es si la solución te ayuda a ordenar la información y a concentrarse en lo importante. Sebastián Flores lo ejemplifica con un camión que transporta 50 pedidos y enfrenta un corte de ruta. Un sistema básico podría generar una alerta por cada entrega afectada; una torre con mayores capacidades puede reconocer que todas tienen el mismo origen y señalar cuáles requieren atención primero. "La clave de una buena plataforma es la jerarquización con contexto", afirma.

La misma lógica se puede aplicar a los indicadores. "Intentar medirlo todo puede terminar diluyendo el foco, por eso, preferimos pocos indicadores bien gestionados a un tablero exhaustivo que nadie acciona", señala el especialista de The Optimal y agrega: "si la torre solo notifica y nada cambia en la operación, no es una torre de control: es un tablero muy costoso".

EL VALOR SE DEMUESTRA EN LA OPERACIÓN

También es importante que, una vez en funcionamiento, se pueda demostrar con datos si la torre mejoró aquello que la empresa buscaba resolver. En esa línea, Gómez recomienda establecer una línea base antes de implementarla y comparar periódicamente los resultados. Costos, OTIF, tiempos de entrega, productividad, incidencias, quiebres de stock o sobrestock son algunos de los indicadores que permiten comprobar si efectivamente disminuyeron los riesgos y costos o mejoró el nivel de servicio.

En AquaChile ya realizan ese seguimiento y, al parecer, el balance es positivo. Leonardo González señala que desde la puesta en marcha han observado una detección más temprana de incidentes durante el transporte, mejoras en el cumplimiento de rutas y de la planificación, menores tiempos de ayuno y riesgo de mortalidad de los peces, además de un uso más eficiente de recursos logísticos como las embarcaciones.

Guillermo Soto
Head of Consultancy & Modeling en The Optimal

La compañía cuenta con indicadores internos que comparan el desempeño previo y posterior en materias como mortalidad, costos, tiempos de ayuno y eficiencia operacional, aunque no entregó cifras específicas.

Desde STG, Flores apunta a una medición similar: tiempo medio de resolución, cumplimiento de entregas y capacidad de un mismo planificador para gestionar una flota mayor. "El valor real no se mide por cuántas pantallas bonitas tengas, sino por métricas duras de eficiencia", enfatiza.

Luis Díaz
Business Development Manager en Alerce Group

En tanto, Luis Díaz lleva esta evaluación directamente al resultado del negocio: "¿aumenta los ingresos o reduce los costes? Todo lo demás es conversación".

Alerce mide, entre otras variables, el costo de la flota y de la operación de ruta, kilómetros recorridos, horas extra, OTIF y costo por entrega. Díaz menciona además el caso de un operador que reunió cinco sistemas en una sola plataforma y que, al contar con información integrada, pudo analizar por primera vez la rentabilidad por cliente con datos concretos.

"MUCHOS PROVEEDORES SON EXCELENTES TÉCNICAMENTE, PERO NO ENTIENDEN LA REALIDAD DE UNA OPERACIÓN LOGÍSTICA. CONSTRUYEN EXACTAMENTE LO QUE SE LES PIDIÓ Y EL RESULTADO NO SIRVE, PORQUE NADIE TRADUJO EL REQUERIMIENTO DEL NEGOCIO ANTES DE PROGRAMARLO".

The Optimal plantea una prueba todavía más exigente: comparar el costo de no gestionar una alerta con el tiempo de respuesta que logra la torre.

Si la gestión no está reduciendo el riesgo económico asociado a un indicador, Soto plantea revisar los umbrales, responsables y acciones definidos para gestionarlo, antes de incorporar nuevas funcionalidades. "Es una prueba dura, pero necesaria", sostiene. ■

EXPERTOS EN SISTEMAS DE ALMACENAJE PARA BODEGAS Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.

CHILE

INTERSYSTEMS

Soluciones Logísticas

- **Racks y estanterías metálicas.**
- **Sistemas de automatización para bodegas.**
- **Planta automatizada y gran capacidad de fabricación.**
- **Stock para entrega inmediata.**

ÁGUIA SISTEMAS

(569) - 4281 6824

(56) - 2285 2409

Av. Lo Espejo 02124,
San Bernardo
Región Metropolitana

contacto@intersystems.cl

www.intersystems.cl

SISTEMAS DE ALMACENAJE PARA RENTABILIZAR TU NEGOCIO.

SÍGUENOS EN

NO ES LA TECNOLOGÍA, SON LAS PERSONAS

MILLONARIAS INVERSIONES EN INTELIGENCIA ARTIFICIAL, AUTOMATIZACIÓN O PLATAFORMAS DIGITALES PUEDEN FRACASAR POR UNA RAZÓN MUCHO MÁS SIMPLE DE LO QUE PARECE: LA CULTURA ORGANIZACIONAL. EL ÉXITO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO DEPENDE ÚNICAMENTE DEL SOFTWARE O DE LOS DATOS, SINO DE LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PARA CAMBIAR HÁBITOS, LIDERAZGOS Y FORMAS DE TRABAJAR.

La reunión comienza con optimismo. Después de meses de evaluación, la empresa acaba de implementar una nueva plataforma que promete automatizar procesos, reducir errores, mejorar la productividad y entregar información en tiempo real para tomar mejores decisiones. La inversión fue importante, hubo capacitaciones, reuniones de lanzamiento y un discurso compartido sobre el inicio de una nueva etapa de transformación digital.

Sin embargo, basta con que alguien solicite un indicador de desempeño para que la escena cambie por completo. Un colaborador minimiza la pantalla del nuevo sistema, busca una carpeta en su computador y abre una planilla Excel que lleva años utilizando. Los demás asienten con naturalidad. Esa sigue siendo la fuente de información en la que realmente confían.
La tecnología está ahí, instalada y funcionando, pero la transformación nunca ocurrió.

"LA TECNOLOGÍA CAMBIA LA HERRAMIENTA. NO CAMBIA EL COMPORTAMIENTO. Y LA OPERACIÓN SE SOSTIENE EN COMPORTAMIENTO"

Aunque pueda parecer una anécdota, esta escena se repite con mayor frecuencia de la que muchas organizaciones están dispuestas a reconocer. Detrás de proyectos tecnológicos que no logran despegar, plataformas subutilizadas o soluciones de inteligencia artificial que permanecen estancadas en pilotos, rara vez existe un problema técnico. Lo que suele faltar es algo mucho más complejo de desarrollar: una cultura organizacional preparada para cambiar.

Porque la transformación digital no comienza cuando una empresa incorpora la tecnología más avanzada del mercado. Comienza cuando las personas deciden abandonar viejas prácticas, confiar en nuevas formas de trabajar y entender que la innovación no depende únicamente de un software, sino de la capacidad de toda la organización para evolucionar junto con él.

LA CULTURA, EL ÚNICO SOFTWARE QUE NO SE COMPRA

Es ahí donde comienza a aparecer el verdadero desafío de la transformación digital. Porque ningún software, por sofisticado que sea, modifica por sí solo la forma en que las personas toman decisiones, colaboran entre sí o enfrentan el cambio. La tecnología entrega nuevas herramientas, pero son las personas quienes deciden -consciente o inconscientemente- cómo, cuándo y para qué utilizarlas.

Para Alejandro Gatica, Socio y Director de Estrategia de Quanta, este es el punto donde muchas iniciativas comienzan a perder impulso. "La tecnología cambia la herramienta. No cambia el comportamiento. Y la operación se sostiene en comportamiento", afirma, dejando en evidencia que la transformación ocurre mucho antes de encender un sistema o desplegar una plataforma.

Juan de Dios Hernández
CEO
en OpticksAI

El ejecutivo explica que la resistencia al cambio no responde necesariamente a una actitud negativa hacia la innovación, sino a un comportamiento profundamente humano.

Las personas construyen rutinas que les permiten trabajar con seguridad y eficiencia, por lo que abandonar un método conocido para incorporar otro desconocido supone salir de una zona de control que tomó años consolidar. "Nuestro cerebro está diseñado para ahorrar energía. La pregunta que se hace un jefe de

bodega frente a un sistema nuevo es perfectamente razonable: ¿por qué voy a soltar la planilla Excel que uso todos los días, que entiendo y que me funciona, por una solución que me imponen y que además me exige una curva de aprendizaje?", comenta Gatica.

Jordan Vallejos, Sales manager de SSI Schaefer, coincide en que la tecnología por sí sola no garantiza los resultados esperados, especialmente, cuando se trata de automatizar procesos que durante años han dependido de las personas. "La tecnología puede estar correctamente diseñada y cumplir con todas las especificaciones técnicas, pero si las personas no comprenden su propósito, no participan activamente en el proceso de transformación o no se sienten parte del cambio, los resultados esperados difícilmente se alcanzarán", plantea.

Alejandro Gatica
Socio y Director
en Estrategia de Quanta

Pero la resistencia no siempre nace de la comodidad. Muchas veces también está asociada al miedo. Miedo a equivocarse frente a una herramienta que aún no se domina, a perder protagonismo dentro del equipo o incluso a reconocer que se necesitan nuevas competencias para enfrentar una operación cada vez más digitalizada.

"Esa cultura no es el lado blando del negocio. Es el conjunto de reglas reales, casi siempre no escritas, que determinan qué se hace con la herramienta", sostiene Gatica, agregando que el liderazgo juega un rol decisivo para generar espacios donde las personas puedan proponer, experimentar y aprender sin temor a ser castigadas por cometer errores.

En ese escenario, la cultura organizacional deja de ser un concepto abstracto asociado al clima laboral para convertirse en un activo estratégico. Es ella la que determina si una innovación logra incorporarse a la operación diaria o termina convirtiéndose en otra plataforma más que convive, silenciosamente, con las viejas planillas de Excel.

IMPLEMENTAR NO SIGNIFICA TRANSFORMAR

Las empresas suelen celebrar el día en que un sistema entra en operación. Sin embargo, la verdadera prueba comienza al día siguiente, cuando cientos de personas

deciden -o no- incorporarlo a su trabajo cotidiano. Es ahí donde muchas transformaciones empiezan a perder fuerza. No se trata de casos aislados. Según Gartner, uno de los principales obstáculos para capturar el valor de las iniciativas de inteligencia artificial y transformación digital no está en la tecnología, sino en factores organizacionales como la cultura, el liderazgo y la preparación de las personas. La implementación puede completarse en los plazos previstos, pero eso no garantiza que la organización haya cambiado la forma en que trabaja.

Ese es uno de los errores más frecuentes que observan quienes acompañan procesos de transformación. Se asume que instalar una tecnología equivale automáticamente a adoptarla, cuando en la práctica ambas etapas pueden estar muy distantes entre sí.

La experiencia de implementación de soluciones de automatización confirma esta brecha. Para Vallejos, uno de los principales desafíos está precisamente en conseguir que las personas pasen de observar la tecnología como algo externo a incorporarla como parte de su trabajo. "Lo primero es involucrar a las personas desde el inicio del proyecto. Cuando los equipos entienden el propósito de la automatización y participan en su implementación, la adopción es mucho más natural", explica.

Alejandro Gatica advierte que muchas empresas celebran implementaciones exitosas mientras la operación continúa funcionando bajo las mismas lógicas de siempre. "Confundir instalación con adopción es uno de los errores más frecuentes. Se reporta 'implementado en cuatro centros de distribución' y nadie mide cuánta gente entró efectivamente la semana pasada. En un diagnóstico reciente encontramos que cerca de un tercio de los trabajadores nunca había abierto la plataforma que la empresa había comprado para ellos", comenta.

El problema es que esa desconexión suele pasar inadvertida. Los proyectos avanzan, los indicadores de implementación aparecen en verde y los reportes muestran cumplimiento. Sin embargo, en la operación diaria las personas continúan recurriendo a los procesos conocidos, generando una brecha silenciosa entre la inversión tecnológica y el cambio real. "Cuando la tecnología llega sin cambio organizacional no fracasa con ruido. Falla en silencio, con los indicadores en verde", resume Gatica.

Juan de Dios Hernández, CEO de OpticksAI, coincide en que el verdadero valor de tecnologías como la inteligencia artificial nunca está en el modelo por sí mismo, sino en la capacidad de integrarlo a la forma en que la organización trabaja y toma decisiones.

"El estado del arte avanzó mucho en capacidad de modelos y aplicaciones, pero el valor sigue estando en el 'para qué la usamos'. Hoy tenemos sistemas que generan, clasifican, predicen y, en algunos casos, ejecutan tareas con bastante autonomía, pero alguien sigue definiendo el objetivo, validando el resultado, asumiendo el riesgo e insertándolo dentro de un proceso real", explica.

Por eso, las organizaciones que obtienen mejores resultados no son necesariamente las que implementan más herramientas, sino aquellas que logran que la tecnología se convierta en una capacidad integrada al negocio.

EL NUEVO LIDERAZGO

Durante décadas, el buen líder fue aquel que tenía todos las respuestas. Era quien resolvía los problemas, controlaba la operación y transmitía certezas a su equipo. Sin embargo, en organizaciones donde la inteligencia artificial evoluciona prácticamente todos los meses y las tecnologías cambian más rápido que los procesos, este modelo comienza a perder vigencia.

Jordan Vallejos
Sales manager
en SSI Schaefer

Hoy, los equipos ya no necesitan jefes que lo sepan todo, sino que necesitan líderes capaces de aprender junto con ellos.

Ese cambio implica modificar la forma en que las organizaciones entienden el liderazgo. Si antes el valor estaba en reducir la incertidumbre, hoy radica en crear las condiciones para que las personas experimenten, cuestionen y desarrollen nuevas capacidades sin temor a equivocarse.

Para el director de Estrategia de Quanta, ese cambio comienza por la actitud propia del líder. "El líder que reconoce que no tiene todas las respuestas habilita algo que ningún taller de innovación consigue: que el resto se atreva a preguntar y cuestionar", sostiene. Durante décadas, las organizaciones premiaron la certeza, la eficiencia y las respuestas correctas.

Hoy necesitan exactamente lo contrario: personas capaces de aprender continuamente, probar nuevas soluciones y aceptar que el error también forma parte del proceso de innovación. En ese escenario, la confianza deja de ser un concepto asociado únicamente

Para servicios recurrentes, nuestra app permite reservas rápidas y gestión integral.

REVISAMOS TUS RUTAS Y TURNOS ACTUALES

DISEÑAMOS RUTAS Y CHECKPOINTS

OPERAMOS CON REPORTE DE PUNTUALIDAD

Soluciones de transporte corporativo diseñadas para la alta demanda industrial y operativa en Chile. Gestiona tu flota con tecnología en tiempo real y la flexibilidad que tu operación exige.

+500.000
Personas trasladadas por año de manera segura

+150 Drivers
Flota profesional con turnos carrusel multi turno

+2.000.000
Colaboradores movilizados en los últimos 5 años

+5.500
Viajes mensuales ejecutados con precisión

TU OPERACIÓN NO PARTE TARDE POR EL TURNO.
PARTE TARDE POR EL TRASLADO.

La administración que tu empresa necesita

Agenda.
Monitorea.
Controla.

www.cityvan.cl

Cityvan transportes

MONITOREO EN TIEMPO REAL • ATENCIÓN 24/7 • FLEXIBILIDAD HORARIA POR TURNO

al clima laboral y pasa a convertirse en una condición indispensable para innovar. Gatica incluso plantea que la cultura se construye a partir de aquello que las organizaciones reconocen y recompensan. "Si se premia a quien apagó el incendio y no a quien evitó que ocurriera, sin darnos cuenta se construye una cultura de héroes. Las organizaciones maduras dejan de depender de héroes y construyen sistemas", afirma.

Juan de Dios observa esa realidad de forma cotidiana. "Con copilotos y agentes, la gente ve tareas que antes eran suyas automatizarse en un par de días. Además, aparece la desconfianza sobre la calidad de las respuestas y preocupaciones relacionadas con los datos, la privacidad o el cumplimiento normativo", explica.
Por eso, sostiene que la conversación no debe centrarse en reemplazar personas, sino en potenciar su capacidad de generar valor. "La vía más sana es tratarla como un aumento de capacidad, no como una sustitución automática. Lo humano debe estar en el juicio, la responsabilidad, la negociación y las decisiones donde el costo del error es alto", señala el CEO de Opticks AI.

La automatización también está modificando el contenido del trabajo y, con ello, las competencias que las organizaciones necesitan desarrollar. "El rol ha evolucionado desde actividades principalmente operativas y repetitivas hacia funciones de mayor valor agregado. Hoy los colaboradores supervisan procesos automatizados, analizan información en tiempo real, gestionan excepciones y toman decisiones basadas en datos", explica el ejecutivo de SII Schaefer.

Para que esa colaboración sea posible, agrega, la alfabetización en IA deja de ser un beneficio adicional para convertirse en una necesidad estratégica. Comprender cómo funcionan estas herramientas, cuáles son sus limitaciones y cómo incorporarlas responsablemente al trabajo cotidiano será tan importante como aprender a utilizar cualquier otro sistema crítico para la operación. "Sin esa alfabetización las empresas terminan con una adopción caótica o simbólica. La capacitación debe enfocarse en el rol de cada trabajador para integrarse realmente al flujo diario de trabajo", agrega.

LAS EMPRESAS QUE APRENDEN MÁS RÁPIDO SERÁN LAS QUE GANEN

En un entorno donde las tecnologías evolucionan a una velocidad inédita, intentar anticipar cuál será la próxima gran innovación resulta cada vez menos relevante que desarrollar la capacidad para adaptarse a ella. La ventaja competitiva ya no estará en quién incorpore primero una nueva herramienta, sino en quién sea capaz de aprender más rápido y transformar ese aprendizaje en mejores decisiones.

Para Alejandro, ese es el verdadero indicador de una transformación cultural. "Cuando la gente se atreve a decir que algo no funciona, a preguntar por qué se hace de cierta manera y a proponer una alternativa, la transformación cultural está ocurriendo. Cuando nadie cuestiona nada, lo que hubo fue una compra de software", sostiene.

"La pregunta importante no es qué puede hacer la inteligencia artificial en logística. Es qué tan rápido aprende tu organización", afirma.

Juan de Dios coincide con esa visión, aunque pone foco en la responsabilidad que tendrán los líderes frente al avance de sistemas cada vez más autónomos. "Las organizaciones que avanzan de verdad tratan la IA como una capacidad organizacional, no como un experimento de innovación. El liderazgo que marcará la diferencia será el que tome decisiones explícitas sobre dónde automatizar, dónde asistir, qué no se delega a una IA y cómo se mide el valor real", concluye.

Desde la perspectiva de Vallejos, el desafío será precisamente construir esa convivencia entre tecnología y capacidades humanas. "La automatización no elimina la necesidad del talento humano; por el contrario, exige perfiles más preparados, capaces de interactuar con tecnologías avanzadas y contribuir a la mejora continua de la operación", sostiene.

La idea resume uno de los cambios más profundos que atraviesa la automatización: el valor ya no está únicamente en hacer más rápido una tarea, sino en liberar capacidades para que las personas puedan concentrarse en aquello que requiere análisis, criterio, resolución de problemas y toma de decisiones.

Quizás la próxima gran transformación digital no dependa del software más sofisticado, del algoritmo más avanzado ni de la inteligencia artificial más poderosa. Dependerá del momento en que una organización deje de aferrarse a las viejas formas de trabajar y convierta el aprendizaje en parte de su cultura.

Ese día, cuando en una reunión de resultados nadie vuelva a abrir aquella planilla de Excel porque todos confían en una nueva forma de hacer las cosas, la tecnología habrá dejado de ser una implementación para convertirse, finalmente, en una verdadera transformación. ■

MINUTO 89'
TODO BAJO CONTROL...

¡EL PARTIDO ESTÁ GANADO!

IMPORTACIÓN · IMPREVISTOS
1 - 0

UNA FALTA INNECESARIA...

¡PENAL!

DEMURRAGE 9

EL PARTIDO ESTABA GANADO.

¡HASTA QUE APARECIÓ UN COSTO EVITABLE!

"El demurrage no es mala suerte, es una falta de planificación"

Gestión Anticipada

Costos Controlados

Coordinación Experta

Planifica tú próxima importación en www.silo-logistica.cl

EL INVIERNO QUE PONE A PRUEBA AL TRANSPORTE TERRESTRE INTERNACIONAL

El prolongado cierre del Paso Los Libertadores y las restricciones en otros corredores fronterizos volvieron a poner en evidencia una vulnerabilidad conocida por la cadena logística: durante el invierno, una parte relevante del comercio terrestre entre Chile, Argentina y otros países de la región queda expuesta a un factor que no se puede controlar. La pregunta ya no es si la nieve volverá a cerrar los pasos, sino cuánto puede resistir la cadena de suministro cuando ocurre.

La escena se repite cada invierno. Camiones detenidos, rutas interrumpidas, conductores esperando una ventana de apertura y empresas intentando reprogramar operaciones que, hasta pocas horas antes, parecían normales.

Pero este invierno la situación adquirió una dimensión distinta. Las intensas nevadas registradas en julio en la cordillera de Los Andes provocaron el cierre prolongado del Paso Internacional Los Libertadores, principal corredor terrestre entre Chile y Argentina. Al 10 de agosto, el Sistema Integrado Cristo Redentor acumulaba 27 días de inactividad, superando el máximo registrado en 2023. La reapertura continúa condicionada por las condiciones meteorológicas, el despeje de la ruta y la seguridad para los usuarios.

Y Los Libertadores no es un paso cualquiera. Durante 2025 circularon por este complejo 427.214 camiones, que movilizaron más de 6,5 millones de toneladas de mercancías, consolidándolo como el paso fronterizo con mayor volumen de carga del país. Cuando esa puerta permanece cerrada, el impacto se extiende hacia rutas, centros de distribución, inventarios, operadores logísticos, importadores y consumidores, presionando los tiempos y costos de la cadena.

Por Los Libertadores ingresan mercancías como carnes, vehículos de carga mayor, aceites, lácteos, arroz y granos, entre otros productos. Por eso, un cierre fronterizo no es simplemente un problema de transporte internacional, ya que una carga detenida puede significar una recepción reprogramada, cambios en las ventanas de descarga, inventarios que no llegan a tiempo o la necesidad de buscar rutas alternativas con mayores tiempos y costos.

En alimentos, además, el factor tiempo adquiere una relevancia crítica. Carnes, lácteos y otros productos asociados a cadenas de frío requieren continuidad operacional, mientras que otros bienes forman parte de inventarios necesarios para sostener industrias y comercios. El resultado es un efecto dominó que comienza en la cordillera, pero termina impactando a toda la cadena.

EL COSTO DE LA ESPERA

Cuando los camiones no pueden cruzar, los vehículos quedan inmovilizados, los conductores acumulan días improductivos, las empresas reorganizan itinerarios y las cargas pierden sus ventanas originales. A ello se suman costos de alimentación, estacionamiento, refrigeración, almacenamiento, reprogramaciones y eventuales desvíos.

“Los pasos fronterizos más importantes de Chile para las importaciones y exportaciones quedaron reducidos a nada por estos climas de mal tiempo”, advierte Iván Mateluna, presidente de Fedequinta, quien apunta además a la falta de protocolos y coordinación.

“Estamos con toda una infraestructura que soporta más de mil camiones diarios y ha dejado al país en una situación muy compleja por no existir protocolos modernos y coordinaciones efectivas, tanto de uno como de otro lado”, señala. Para el dirigente, el impacto económico ya se está haciendo sentir. “Los costos logísticos van en aumento por cada día sin poder cruzar, el valor del flete se ha visto reducido, a saldos en contra”, afirma.

Felipe Serrano Solar, presidente de la Cámara Aduanera de Chile, advierte que las consecuencias exceden la dimensión estrictamente logística. “Cada día adicional de cierre significa un impacto económico importante, camiones detenidos, desvíos de cientos o miles de kilómetros, mayores costos de transporte, seguros, almacenamiento y operación”, señala. A ello agrega el riesgo sobre mercancías perecibles y productos sometidos a exigencias sanitarias y de temperatura.

“Lo que está ocurriendo en nuestros pasos fronterizos dejó de ser solamente una emergencia climática. Estamos frente a un problema estructural de conectividad que Chile debe abordar como una prioridad de Estado y no puede seguir esperando”, sostiene Serrano.

RUTAS ALTERNATIVAS, PERO CON CAPACIDAD LIMITADA

Mientras Cristo Redentor permanecía cerrado, pasos como Jama, Pino Hachado y Cardenal Antonio Samoré reforzaron su operación para absorber parte de la demanda. Sin embargo, también enfrentaron restricciones y cierres asociados al clima. Una ruta alternativa no necesariamente constituye una solución equivalente: cambian las distancias, las capacidades, las condiciones de las rutas y las posibilidades de trasladar determinados tipos de carga, generando un efecto embudo sobre otros puntos de la red.

La contingencia tampoco se limita a Valparaíso. En La Araucanía, las nevadas obligaron al cierre de Pino Hachado, Icalma y Mamuil Malal durante los primeros días de agosto, mientras que en el sur determinadas zonas cuentan con pocas alternativas de abastecimiento. Los Libertadores, además, es utilizado por transportistas de distintos países del Mercosur y moviliza cargas con origen o destino en Brasil y Paraguay.

EL FACTOR HUMANO

Para Mateluna, detrás de las cifras existe una emergencia que requiere atención inmediata: los conductores. “Lamenta-

blemente tenemos dos fallecidos, uno en Jama y otro en Pino Hachado", sostiene. Su preocupación apunta a las condiciones en que permanecen los transportistas cuando los pasos se cierran. "Hoy es atender a nuestros conductores, que se ven atrapados en lugares hostiles, quedando muchos sin poder acceder a necesidades básicas", plantea.

Felipe Serrano
Presidente
Cámara Aduanera

La dimensión humana se transforma así en uno de los principales indicadores de resiliencia. En esa misma línea, Serrano plantea que la respuesta a la emergencia no puede medirse únicamente en términos de carga y costos. "También debemos poner en el centro a las personas. Los conductores y trabajadores de la zona que permanecen detenidos necesitan condiciones sanitarias, alimentación, servicios higiénicos, seguridad y protección adecuada", señala.

"Analizar esta emergencia no se puede medir únicamente en toneladas y dólares, porque detrás de todo esto hay personas, familias y necesidades que atender que son prioritarias", agrega.

VULNERABILIDAD CONOCIDA

Chile y Argentina saben que Los Libertadores puede cerrarse durante el invierno. Nieve, hielo, viento blanco, avalanchas y temperaturas extremas forman parte de las condiciones de operación de un corredor de alta montaña. El problema, entonces, no es desconocido. La respuesta no pasa solamente por despejar más rápido la nieve, mientras que construir nuevas rutas, túneles o corredores alternativos requiere inversiones, acuerdos binacionales, ingeniería y años de ejecución.

Mientras esas soluciones se discuten, existe un espacio inmediato para mejorar la capacidad de respuesta: protocolos de contingencia, información compartida en tiempo real, coordinación entre autoridades de ambos países, planificación anticipada de rutas alternativas y criterios claros para priorizar determinadas cargas.

Serrano plantea que el escenario actual demuestra la necesidad de avanzar hacia una red más resiliente. "Esta emergencia evidencia la urgencia de establecer un Plan Nacional de Corredores Internacionales, con inversiones, obras de protección frente a nieve, avalanchas y remociones, equipamiento permanente, zonas seguras para transportistas, sean de carga y también para cualquier usuario, pasos alternativos realmente operativos y protocolos automáticos de contingencia", comenta.

Para el presidente de la Cámara Aduanera, el desafío es anticiparse. "Chile no puede controlar el clima, pero sí puede prepararse para enfrentarlo", afirma. Y agrega: "Después de años de cierres recurrentes, que el principal corredor terrestre internacional permanezca casi un mes interrumpido demuestra que los accesos fronterizos deben ser tratados como infraestructura crítica para la seguridad económica del país".

Iván Mateluna
Presidente
en Fedequinta

Mateluna considera que el momento exige avanzar en esa dirección. "Creemos que esto debe tomarse con más seriedad por el Ministerio de Relaciones Exteriores, ya que los pasos que se pueden habilitar hoy no cuentan con la infraestructura necesaria para atender la cantidad de camiones que cruzan", sostiene. Entre las alternativas que menciona el túnel a baja altura entre Los Andes y Mendoza, además de Las Leñas y Pehuenche.

Serrano advierte que el desafío es mayor para Chile que busca fortalecer su posición en el comercio regional. "Somos un país que quiere consolidarse como plataforma logística y puente comercial del Cono Sur hacia el Pacífico. Para cumplir ese objetivo necesitamos carreteras, pasos fronterizos, puertos y sistemas de control capaces de operar como una verdadera red", sostiene.

Y resume: "El comercio exterior no comienza ni termina en nuestros puertos. Comienza en las rutas que permiten que la carga llegue hasta ellos. Y cuando esa conexión se rompe, no se paraliza solamente un paso fronterizo: se fractura una parte de la cadena de abastecimiento y de la competitividad del país".

EL INVENTARIO COMO RESPALDO

El cierre fronterizo también devuelve al centro de la discusión el rol del inventario. En tiempos normales, las empresas buscan reducir stock y acelerar la rotación, pero una red extremadamente ajustada tiene menos capacidad para absorber interrupciones. Cuando la carretera permanece cerrada durante más de 20 días, un inventario adicional deja de ser simplemente un costo y puede transformarse en una protección.

La red puede desviar parte de los flujos, los operadores pueden reprogramar, las autoridades pueden priorizar y las empresas pueden utilizar inventarios de seguridad, pero ninguna de esas medidas elimina completamente el impacto.

La principal enseñanza del invierno 2026 es que el cierre de un paso fronterizo no debe ser tratado como una anomalía, sino como un riesgo recurrente que forma parte del diseño del transporte terrestre internacional.

La resiliencia logística no consiste en conseguir que nada se detenga, sino en lograr que, cuando algo inevitablemente se detiene, el resto de la cadena pueda seguir funcionando. ■

ARRIENDO DE BODEGAS INDUSTRIALES

UBICACIONES ESTRATÉGICAS
REGIÓN METROPOLITANA

- LAMPA
- PUDAHUEL
- RENCA
- MAIPÚ
- SAN BERNARDO

CENTRAL BODEGAS®
OTRO ACTIVO LOGIS

+225.000 m²
SUPERFICIE CUBIERTA PARA ALMACENAJE

5 CENTROS
MULTI-ARRENDATARIOS

3 CENTROS
STAND-ALONE

- INNOVACIÓN
- EFICIENCIA
- CERCANÍA

Ofrecemos un servicio de excelencia reforzando nuestro compromiso con una operatividad cada día más sostenible.

Luminarias LED 26.000 lúmenes

Seguridad 24/7

Red húmeda y seca

Sistema de Autogestión

CERTIFICACIONES

+15 AÑOS

(2) 2608 2800

www.centralodegas.cl

contacto@centralbodegas.cl

DESCARBONIZAR UNA FLOTA DE CARGA IMPLICA MUCHO MÁS QUE REEMPLAZAR EL DIÉSEL. LA AUTONOMÍA, EL PESO TRANSPORTADO, LA INFRAESTRUCTURA Y LOS COSTOS PUEDEN CAMBIAR POR COMPLETO LA ALTERNATIVA MÁS CONVENIENTE PARA CADA RUTA.

TRANSPORTE DE CARGA TERRESTRE: EL FUTURO DE LA FLOTA MIXTA

Según un reciente informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en América Latina y el Caribe, el transporte por carretera genera el 92% de las emisiones de CO_2 del sector. Reducir esa huella es una necesidad indiscutible, que debe conciliarse con otra realidad innegable: las empresas requieren mover materias primas y productos, abastecer mercados y cumplir plazos, sin perder competitividad.

El camino más viable para lograr un equilibrio no parece estar en la sustitución de una tecnología por otra, sino más bien en una convivencia segmentada, en la que los camiones eléctricos, a hidrógeno, a GNL y diésel se utilicen según las exigencias de cada operación.

El siguiente paso estaría en definir qué tecnología responde mejor a cada ruta, sin perder de vista el servicio ni los costos y considerando aspectos como la autonomía, la capacidad de carga, los tiempos disponibles, la infraestructura y la inversión requerida.

A la hora de decidir, el precio de compra del camión es solo uno de los factores. Wilfredo Yushimito, doctor en Ingeniería de Transporte y profesor asociado de la Facultad de Ingeniería y Ciencias de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI), explica que las empresas deben considerar el costo total de propiedad o TCO durante todo el ciclo de vida del vehículo. Ese cálculo incluye la inversión inicial, la energía o el combustible, el mantenimiento, la depreciación, la duración de las baterías o pilas de combustible, el valor residual y la infraestructura necesaria para operar.

Asimismo, se deben considerar las condiciones específicas de la ruta, distancia diaria, peso de la carga, topografía, ventanas horarias, autonomía, posibilidades de recarga o abastecimiento y nivel de utilización. “Un camión que opera 20 horas al día enfrenta restricciones muy distintas a uno que permanece detenido varias horas en un centro de distribución o a uno que debe transportar carga pesada distancias largas”, precisa Yushimito. Por lo mismo, dos vehículos de igual tamaño pueden requerir tecnologías diferentes si sus ciclos de trabajo no se parecen.

Una lógica similar utilizan Walmart Chile. Según explica José Pablo Villouta, gerente de Distribución Omnicanal, “más que electrificar camiones, electrificamos rutas. Primero entendemos la operación y después elegimos la tecnología”. La compañía considera factores como la distancia, la carga, la energía disponible, el cumplimiento del servicio y los costos operacionales antes de definir qué vehículo se asigna a cada recorrido.

Actualmente, Walmart cuenta con 63 camiones eléctricos, 26 unidades a gas natural licuado (GNL) y un camión de larga distancia impulsado por hidrógeno verde. La empresa espera que en 2030, el 50% de sus viajes se realice con tecnologías de cero o bajas emisiones y proyecta llegar al 100% de cero emisiones en 2040. Alcanzar esas metas, precisan, no depende solamente de los vehículos disponibles, sino también de revisar las rutas y asegurar infraestructura, alianzas y energía disponible.

Sotraser, empresa de transporte terrestre de carga y logística integral, también ha decidido combinar alternativas. Pedro Peña, gerente de Desarrollo Corporativo, señala que el 10% de su flota de más de 800 camiones -que operan en sectores como la gran minería, el retail, la agroindustria y el transporte de gases peligrosos- es 100% eléctrico y un porcentaje menor utiliza GNL. "Llevamos varios años trabajando con estas tecnologías y hemos visto cómo han ido avanzando las autonomías, el peso de los equipos y las velocidades de recarga.

En nuestro caso, buscamos avanzar con las distintas tecnologías de manera sostenible, con alternativas que sean rentables y generen retornos. Para decidir, hay que analizar caso a caso, entender bien las necesidades del cliente, de su industria, revisar cómo se ajusta la operación y a las normas vigentes en Chile, tanto de tránsito como de pesaje", sostiene.

LA ELECTRICIDAD AMPLÍA SU RADIO

El ámbito donde los camiones eléctricos ofrecen una mayor propuesta de valor es, hasta ahora, la distribución urbana. Wilfredo Yushimito destaca que los recorridos suelen ser relativamente cortos, predecibles y el regreso de los vehículos a una base permite aprovechar las horas de detención para recargar. Además, generan menos ruido y emisiones locales y pueden tener costos de mantenimiento inferiores a los de un vehículo convencional.

Wilfredo Yushimito
Doctor en Ingeniería de Transporte y Profesor Asociado de la Facultad de Ingeniería y Ciencias UAI

En los trayectos interurbanos, la electromovilidad aún presenta desafíos, ya que la mayor autonomía requerida, los tiempos de recarga y la disponibilidad de infraestructura pueden limitar su uso. También influye la topografía, el peso transportado y el consumo de equipos auxiliares, como la refrigeración. Bajo esas condiciones, el diésel mantiene ventajas competitivas, recalca Yushimito.

Sin embargo, ya existen algunas experiencias que muestran que esta tecnología puede extenderse más allá del rango urbano. "En marzo concretamos nuestras primeras rutas eléctricas de larga distancia hacia Concepción y La Serena. Lo hicimos sumando al tracto eléctrico un trailer con reefer eléctrico, de manera que el viaje completo se realiza con cero emisiones", comenta José Pablo Villouta.

Sotraser también ha desplegado operaciones en trayectos desde Santiago hacia Concepción, Los Ángeles, Chillán y Temuco, con camiones eléctricos. "Esto nos permite ofrecer algo que hace algunos años parecía impensado: servicios troncales desde Santiago hacia el sur, por la Ruta 5, con vehículos 100% eléctricos.

Para rentabilizar esta operación, hay que hacerlos recorrer la mayor cantidad posible de kilómetros al mes, para distribuir la inversión y acercarse a las tarifas que hoy admite el mercado", agrega Pedro Peña.

Pedro Peña
Gerente de Desarrollo Corporativo en Sotraser

Estas experiencias muestran que la distancia no es el único factor para determinar qué tecnología es más adecuada. La ubicación de los cargadores, las detenciones programadas, la autonomía del vehículo y la posibilidad de recargar pueden aumentar su presencia.

"Para desplegar esta tecnología a mayor escala todavía falta infraestructura y ese es un gran desafío. Hoy existen proyectos de carreteras eléctricas y estaciones de recarga para vehículos eléctricos en la Ruta 5 Sur, en los que hemos participado, pero su desarrollo recién está comenzando", precisa el gerente de Desarrollo Corporativo de Sotraser. En el caso de Walmart, la empresa cuenta con infraestructura de carga en Lo Aguirre y El Peñón y para este año anunció un nuevo punto en Quilicura. A fines de marzo comenzó, además, a vender energía a los transportistas que operan para la compañía. La medida busca facilitar el acceso a la electromovilidad, especialmente para los transportistas más pequeños, para quienes invertir en infraestructura propia constituye una barrera de entrada.

"Al abrir nuestra red, la decisión de electrificar deja de depender de la capacidad de inversión de cada empresa", afirma el gerente de Distribución Omnicanal.

EL DIÉSEL Y EL GNL MANTIENEN SU ESPACIO

A pesar de los avances en electromovilidad, el diésel todavía mantiene ventaja en operaciones de larga distancia que exigen autonomía, flexibilidad y una red de abastecimiento extendida. Por otro lado, los camiones pesados que usan esta tecnología tienen una vida útil prolongada y reemplazarlos antes de tiempo puede elevar los costos y desaprovechar inversiones ya realizadas.

"Es poco probable que ocurra una sustitución completa en el corto o mediano plazo", sostiene Yushimito. A juicio del académico de la UAI, la adopción será gradual debido a las inversiones existentes en flotas diésel, la lenta renovación de los vehículos pesados y las diferencias entre los sectores productivos.

Entre ambos extremos aparecen combustibles que pueden cumplir una función de transición. Walmart, por ejemplo, utiliza 26 camiones a GNL y considera que esta tecnología le ha permitido reducir emisiones mientras maduran las opciones de cero emisiones.

El gas natural, eso sí, continúa siendo un combustible fósil. El informe del BID señala que puede disminuir emisiones frente a alternativas convencionales, pero no es compatible por sí solo con una descarbonización completa de largo plazo.

HIDRÓGENO, POTENCIAL BAJO CONDICIONES

La principal ventaja del hidrógeno está en aquellas operaciones donde las baterías enfrentan mayores restricciones. Yushimito identifica tres escenarios: largas distancias, cargas muy pesadas y ciclos de alta utilización, en los que detener el camión durante varias horas para recargar tiene un costo significativo. La minería, el transporte forestal y determinados corredores interregionales reúnen parte de esas condiciones.

Walmart y Grupo Marval presentaron un camión de larga distancia propulsado por hidrógeno verde, con una autonomía declarada de hasta 750 kilómetros. José Pablo Villouta señala que el vehículo comenzará a operar en las próximas semanas y se abastecerá en la planta de hidrógeno verde instalada en su centro de distribución de Quilicura.

"La iniciativa forma parte del PTEC Hidro-Haul, programa tecnológico impulsado junto con Corfo que contempla, además del camión de larga distancia, un camión de patio, un equipo de refrigeración -reefer- y una van de última milla", explica.

A pesar del potencial de esta tecnología, es importante tener en cuenta que, para escalarla, se requiere una producción estable de hidrógeno, estaciones en corredores definidos, protocolos de seguridad, mantenimiento especializado y una demanda capaz de sostener la infraestructura.

De acuerdo a una reciente investigación de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC) y la Universidad del Bío-Bío que comparó camiones de hidrógeno con vehículos diésel, el costo total del primero todavía es superior, principalmente por el precio de adquisición de los camiones.

El estudio, publicado este año en la revista Applied Sciences, agrega que la brecha disminuye cuando aumenta el kilometraje anual y el uso efectivo del vehículo. Adicionalmente, identificaron mejores oportunidades en corredores interregionales, transporte portuario, minería y particularmente en la región de Biobío, donde algunas industrias generan hidrógeno renovable como subproducto.

Yushimito coincide en que la principal barrera actual es económica y no estrictamente tecnológica. Chile cuenta con condiciones favorables para producir hidrógeno verde a partir de energía solar y eólica, pero esa ventaja no asegura por sí sola su adopción. Para pasar de los pilotos a una alternativa comercial -precisa- se necesita reducir el costo del combustible, desarrollar estaciones para transporte pesado, alcanzar economías de escala en camiones y componentes e implementar instrumentos públicos que disminuyan el riesgo de las primeras inversiones.

José Pablo Villouta
Gerente de Distribución Omnicanal

Sin camiones no existe demanda suficiente para instalar estaciones; sin abastecimiento, las empresas no pueden justificar la compra de vehículos. Por eso, Los primeros proyectos de hidrógeno suelen concentrarse en rutas fijas, donde los camiones regresan a una misma base y pueden abastecerse siempre en el mismo punto. Esto permite probar la tecnología sin contar con una red nacional de estaciones y asegurar un consumo regular que ayude a justificar la inversión.

Para Peña, además de infraestructura, se requiere revisar las normativas y en particular, actualizar una normativa de pesaje que, al aplicar el mismo límite de peso bruto a camiones con mayor tara, reduce su capacidad útil de carga.

También recalca la necesidad de capacitación, mantenimiento especializado y soporte en ruta para asegurar la continuidad operacional. Para lograr costos competitivos, es fundamental avanzar en esos aspectos. "El diésel probablemente seguirá presente y coexistiendo con las nuevas tecnologías. Cada una tiene sus ventajas y sus costos, por eso creo que el futuro próximo será un mix de tecnologías", concluye.

CAMIONES ELÉCTRICOS: APRENDIZAJES DESDE CHILE

En abril de 2026, Giro Limpio, programa de la Agencia de Sostenibilidad Energética financiado por el Ministerio de Energía, publicó la Guía de Electromovilidad en Flotas de Transporte Pesado, basada en el mercado chileno y en las experiencias de Sotraser, CCU y Transportes Nazar. Sus principales conclusiones:

Hasta 2025 se habían comercializado 299 camiones eléctricos en Chile. En los casos analizados, las autonomías reales fluctuaron entre 130 y 250 kilómetros, dependiendo de la carga, la topografía, el recorrido y el uso de equipos auxiliares.

Las principales barreras son el precio de adquisición, los tiempos de recarga, la escasa infraestructura pública y la pérdida de capacidad útil por el peso de las baterías, que en algunos camiones puede acercarse a dos toneladas. Como referencia, instalar un cargador rápido de 120 kW puede costar alrededor de US$117.000.

La guía recomienda planificar conjuntamente los vehículos y la infraestructura, gestionar la energía, aprovechar la recarga nocturna y capacitar a los conductores. También propone instalar cargadores de alta potencia en corredores logísticos, ajustar los límites de peso, estandarizar conectores y promover centros de carga compartidos. ■

Esnova
CHILE

Soluciones de Almacenaje
para Bodegas y
Centros de Distribución

Fabricante de todo tipo de estanterías

Automatización

Stock para entrega inmediata

Cumpliendo la normativa de cálculo sísmico

GARANTÍA
5 AÑOS

www.esnova.cl

La fortaleza de la sencillez

T. +56 9 8825 0757
+56 9 8839 5942 / +56 9 5716 9073
comercial@esnova.cl

Avenida Ferrocarril Poniente Nº 941
Bodega A7
Valle Grande – Procentro – Lampa - Santiago

“EL VERDADERO SALTO DE LA LOGÍSTICA NO VENDRÁ DE LA TECNOLOGÍA, SINO DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN”

HORACIO GARRIDO
DIRECTOR OF OPERATIONS
DE HORTIFRUT IMPORTS INC.

CON UNA DESTACADA TRAYECTORIA EN CHILE Y ESTADOS UNIDOS, HORACIO REFLEXIONA SOBRE LA EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA, LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTA LA INDUSTRIA Y LAS CLAVES PARA CONSTRUIR CADENAS DE SUMINISTRO MÁS COMPETITIVAS.

Pocos ejecutivos han tenido la oportunidad de observar la evolución de la logística desde tantos ángulos como Horacio Garrido. Con más de dos décadas de trayectoria en supply chain, distribución, planificación y operaciones, ha liderado procesos de transformación en compañías como Nestlé, CorreosChile, Unilever, Falabella, Mercado Libre y 99minutos, desempeñándose actualmente como Director of Operations de Hortifrut Imports Inc. en Estados Unidos.

Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago y MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile, su carrera ha estado marcada por la gestión de operaciones de alta complejidad, el desarrollo de equipos y la búsqueda permanente de eficiencia y creación de valor para el negocio.

Ese recorrido le ha permitido comparar dos realidades muy distintas: la eficiencia estructural de la logística chilena y la enorme complejidad operacional del mercado estadounidense. Desde esa mirada, Garrido sostiene que la logística dejó hace tiempo de ser un centro de costos para transformarse en un habilitador estratégico del negocio, capaz de definir la propuesta de valor hacia el cliente y convertirse en un factor de competitividad para las organizaciones.

En esta conversación, comparte una visión crítica y pragmática sobre el presente y el futuro de la industria. Si bien reconoce el enorme potencial de tecnologías como la inteligencia artificial, advierte que el verdadero diferencial competitivo no estará en adoptar nuevas herramientas, sino en construir procesos sólidos, integrar la información y desarrollar capacidades analíticas que permitan tomar mejores decisiones. Para él, las empresas que comiencen hoy a ordenar sus datos, fortalecer su planificación y formar talento especializado serán las que lideren la próxima generación de cadenas de suministro.

¿Cuáles dirías que son las principales diferencias en la forma de entender y gestionar la logística entre ambos mercados?

Chile es un país "simple" en términos logísticos, casi toda su actividad se ordena a lo largo de la Ruta 5, lo que permite redes de distribución muy eficientes. En EE.UU. la escala geográfica y la dispersión de la demanda obligan a una red mucho más extensa y rigor de procesos. Con entradas de mercancías mediante diferentes puertos/ciudades que genera una red interna compleja.

Desde tu experiencia, ¿cómo ha cambiado el rol de la logística durante la última década?

Hace diez años la logística era un centro de costos que había que optimizar. Hoy es un habilitador central del negocio al definir la propuesta de valor al cliente y participa en las decisiones estratégicas. Me tocó vivir desde dentro ese quiebre durante la pandemia, cuando la capacidad y flexibilidad logística se volvió la ventaja competitiva número uno de muchos retailers.

¿En qué aspectos consideras que el país está al nivel de mercados más desarrollados y dónde aún existe una brecha importante?

Chile está al nivel, e incluso por delante, en el diseño de redes de distribución nacional: su geografía lineal permite redes de distribución optimas y una última milla madura y muy competitiva globalmente. La brecha real está en tecnología, analítica avanzada y automatización de bodegas, donde mercados como EE.UU. invierten más por necesidad de su complejidad geográfica. Chile no necesita esa complejidad para operar bien, pero sí esa tecnología para seguir escalando.

¿Qué tecnologías, a tu juicio, están transformando las operaciones y cuáles cree que aún están sobrevaloradas?

Lo que realmente transforma las operaciones es la integración real entre WMS, TMS y procesos de S&OP con datos limpios y accesibles, porque mejora forecast, inventario y servicio de forma medible. La IA está sobrevalorada cuando se implementa sin esa base de datos y procesos ordenada, muchas empresas compran "inteligencia artificial" que en la práctica es automatización básica, sin retorno real sobre la inversión.

¿Qué capacidades debería desarrollar un líder logístico?

Un líder logístico hoy necesita pensar en escenarios, no en un solo plan, y tenerlos listos ante cambios de costo o demanda. También requiere solidez financiera para sustentar decisiones ante el directorio y una red de relaciones con proveedores que permita reaccionar rápido. La flexibilidad para cambiar de rumbo sin perder control del presupuesto es la competencia más subestimada.

Gran parte de tu carrera profesional ha estado ligada a empresas con operaciones de alta complejidad y gran escala. ¿Qué aprendizajes de esas experiencias consideras aplicables también para empresas medianas o en proceso de crecimiento?

La disciplina de presupuesto, KPIs y reportería mensual no depende del tamaño de la empresa y eleva rápido la madurez de cualquier operación. El mismo enfoque estructurado de licitación nacional de transporte genera ahorros significativos aunque el volumen sea menor.

El mindset de S&OP, integrar planificación, finanzas y operaciones en una sola conversación, es escalable a cualquier tamaño de empresa.

¿Cuáles serán los grandes desafíos que enfrenta la logística chilena para seguir siendo competitiva a nivel internacional?

El activo más valioso de Chile, su geografía simple, ya dio gran parte de la eficiencia que puede dar; el próximo salto debe venir de tecnología.

Continuar desarrollando talento en supply chain digital y la presión de costos frente a mercados de mayor escala seguirán siendo puntos a tener en consideración. A eso se suma la exigencia de sostenibilidad y trazabilidad de emisiones, y la oportunidad del nearshoring apoyada en una red ya madura.

Si tuvieras que proyectar cómo será la cadena de suministro en 2035, ¿qué cambios crees que marcarán un antes y un después en la industria?

Para 2035 espero redes más automatizadas y con planificación predictiva impulsada por IA bien entrenada, además de cadenas rediseñadas y exigencias de sostenibilidad más estrictas.

El quiebre no vendrá solo de la tecnología, sino de qué tan bien las empresas ordenen y mejoran la calidad de su información. Quienes empiecen ahora a limpiar y estructurar su información estarán años adelante cuando la IA madure lo suficiente para operar sin supervisión constante.

EL ESPACIO QUE TRADICIONALMENTE OCUPABAN LOS FREIGHT FORWARDERS HOY ES COMPARTIDO CON NAVIERAS, OPERADORES PORTUARIOS Y PLATAFORMAS DIGITALES. ADICIONALMENTE, ALGUNAS GRANDES EMPRESAS EXPORTADORAS HAN INTERNALIZADO PARTE DE LA GESTIÓN DE SUS EMBARQUES. EN ESTE COMPETITIVO ESCENARIO, EL SECTOR BUSCA DEMOSTRAR SU VALOR, MÁS ALLÁ DEL ROL DE INTERMEDIACIÓN.

¿ESTÁ CAMBIANDO EL ROL DE LOS FREIGHT FORWARDERS?

Conectar al dueño de la carga con navieras, aerolíneas, transportistas, agentes de aduana y otros actores del comercio internacional fue -por años- la función tradicional del freight forwarding. Hoy, sin embargo, los límites de ese rol se han vuelto menos claros.

Por un lado, grandes navieras globales han ampliado su oferta hacia la logística integrada. En 2019, el grupo francés CMA CGM adquirió CEVA Logistics, empresa especializada en freight forwarding, almacenamiento y distribución. Por su parte, Maersk ha incorporado distintas compañías y hoy reúne transporte marítimo, aéreo y terrestre, almacenamiento y servicios aduaneros dentro de una misma propuesta. Otros actores del sector también han seguido este camino. En 2024, DP World, históricamente vinculada a la operación portuaria, lanzó una red global propia de freight forwarding y hoy ofrece este servicio en Chile.

Roberta Miyazaki
Especialista en Supply Chain en EY

En el otro extremo de la cadena, algunas grandes empresas exportadoras han desarrollado equipos propios para gestionar parte de su transporte internacional. A ello se suma el desarrollo de plataformas que permiten cotizar, reservar, gestionar documentos y seguir embarques sin recurrir a los canales tradicionales, configurando un mapa altamente competitivo y diverso.

Roberta Miyazaki y David Siriany, especialistas en Supply Chain de EY, señalan que el transporte de carga internacional está evolucionado desde un modelo centrado en la ejecución operativa hacia uno cada vez más orientado a la gestión integral de la cadena de suministro. “La volatilidad geopolítica, los cambios regulatorios, el nearshoring, la presión por la resiliencia y la necesidad de visibilidad en tiempo real están transformando la logística global. Tendencias recientes destacan una mayor relevancia de la gestión aduanera, el cumplimiento normativo, la visibilidad predictiva y la resiliencia operacional”, apuntan.

En ese contexto, precisa Roberta Miyazaki, “el freight forwarder ya no es solo un coordinador de embarques, sino que se está convirtiendo en un "orquestador" de la cadena logística. Su valor ya no se mide únicamente por conseguir una tarifa competitiva, sino por su capacidad para conectar actores, anticipar riesgos, optimizar rutas multimodales y ofrecer información que permita tomar decisiones más rápidas y acertadas”. Esta evolución -agrega Siriany- se asemeja “a un modelo

de control tower o incluso 4PL, donde la generación de valor proviene de la gestión integral y no solo de la intermediación transaccional".

UN ROL QUE SE AMPLÍA

Haydée Riquelme, gerente general y fundadora de Humboldt Cargo -empresa que presta servicios de freight forwarding a exportadores e importadores- también observa esta transformación. "En los últimos años, pasamos de un escenario centrado principalmente en la volatilidad de las tarifas y la capacidad de bodega tras la pandemia, a un mercado mucho más exigente y tecnificado, donde la estabilidad de las cadenas de suministro es crítica".

Desde su experiencia, comenta que "ya no basta con mover un cargamento del punto A al punto B; hoy los clientes buscan un socio estratégico integral". Entre las nuevas exigencias menciona asesoría regulatoria, capacidad de adaptación frente a contingencias climáticas o aeroportuarias y manejo de la cadena de frío y de los protocolos normativos internacionales.

Haydée Riquelme
Gerente General
en Humboldt Cargo

Jacqueline Santelices, managing director de SACO Shipping Chile, también da cuenta de estos cambios. "El freight forwarder ha tenido que ampliar su mirada, evolucionar su modelo de negocio y construir redes mucho más completas.

Ya no se trata solo de ofrecer flete marítimo, aéreo o terrestre, sino de entregar soluciones integrales que pueden incluir almacenaje, servicios aduaneros, seguros, distribución de última milla, transporte multimodal y plataformas de comercio exterior", explica la ejecutiva de esta compañía que opera como un NVOCC neutral; ofrece consolidación y soluciones de transporte a los freight forwarders, sin competir con ellos por el cliente final.

LO TRANSACCIONAL PIERDE TERRENO

La ampliación de los servicios en el transporte de carga internacional avanza al mismo tiempo que la digitalización y automatización de diversos procesos administrativos, que hoy requieren menos intervención manual. Aunque esta evolución no elimina el rol de los freight forwarder -e incluso puede complementarlo- sí los enfrenta al desafío de ampliar su aporte más allá de la ejecución operativa y la entrega de información.

Así lo confirman desde EY: "procesos como la generación documental, trazabilidad, seguimiento de embarques, validaciones aduaneras y coordinación básica tenderán a digitalizarse cada vez más mediante plataformas, inteligencia artificial y automatización de procesos. Cotizar, reservar, extraer datos de un bill of lading, conci-

liar facturas y actualizar hitos son tareas que hoy se ejecutan con una precisión y un costo marginal que ningún equipo humano iguala. Se han mapeado más de 30 casos de uso de IA en la cadena de valor del forwarding y se ha encontrado que el 94% ya está operativo".

Haydée Riquelme considera que la tecnología y la digitalización no amenazan el rol de los freight forwarder: "por el contrario, lo potencian y elevan. Herramientas de automatización como la cotización instantánea, las reservas digitales y el tracking en tiempo real son hoy un estándar necesario que aporta eficiencia y agilidad operativa". Sin embargo, enfatiza que estas soluciones resuelven la parte transaccional del proceso, pero no la complejidad logística.

David Siriany
Especialista en Supply Chain en EY

"El comercio internacional, y en particular el transporte aéreo de perecibles y cargas especiales desde Chile, está lleno de variables dinámicas: cambios de última hora en las aerolíneas, congestión en terminales de carga, variaciones fitosanitarias en destino, inspecciones y requerimientos normativos complejos que exigen criterio humano. La tecnología elimina la fricción administrativa, permitiendo que los equipos de freight forwarding enfoquemos nuestro tiempo y talento en lo que realmente aporta valor: la consultoría estratégica y la resolución experta de problemas complejos", agrega.

En esa línea, sostiene que hasta el momento, capacidades como el criterio experto, la capacidad de gestión de crisis en terreno y la confianza relacional siguen dependiendo en gran medida de la experiencia de los equipos. "Por ejemplo, ante una contingencia crítica, como un vuelo cancelado o cambios normativos aduaneros imprevistos, la solución requiere negociación rápida, redes de contacto consolidadas y toma de decisiones bajo presión con un profundo conocimiento operativo", explica.

Desde esa perspectiva, el conocimiento del negocio de cada cliente es un factor crítico: "conocer la realidad de cada productor, sus temporadas y sus prioridades comerciales es algo que solo se cultiva a través de una relación de cercanía y asesoría a largo plazo". Lo mismo ocurre con el conocimiento técnico que requieren determinadas cargas: "operaciones complejas, como la logística de carga viva o perecibles bajo estrictas ventanas de tiempo, exigen un diseño de procesos a la medida que va más allá de un algoritmo", precisa la gerente general de Humboldt Cargo.

Jacqueline Santelices tiene una visión similar: "la tecnología puede avisar que hay un problema, pero todavía hace falta experiencia para dimensionar sus consecuencias, buscar alternativas, negociar con los distintos actores y decidir. El verdadero valor del freight forwarder aparece cuando algo cambia: se cancela una salida, cambia una regulación, surge una congestión, la carga no embarca, falta un documento o el cliente necesita una solución urgente", afirma.

Jacqueline Santelices
Managing director en SACO Shipping Chile

Otro valor que hoy en día se torna esencial en los freight forwarder es la proactividad, sostiene la ejecutiva de SACO Shipping Chile: "el cliente no quiere enterarse de un problema cuando la carga ya está detenida o cuando no queda margen para reaccionar. Se espera que esté informado, que monitoree lo que pasa en los distintos mercados, que entienda cómo una situación geopolítica o regulatoria puede afectar las rutas y que lo comunique con claridad y a tiempo".

Frente a una disrupción no siempre existe una solución perfecta -aclara- "pero el cliente necesita entender qué pasa, conocer los riesgos y recibir recomendaciones honestas para decidir. Y aquí el factor humano pesa todavía más: cómo se comunica una dificultad, cómo se contiene al cliente y cómo se lidera al equipo marca una gran diferencia". En esas circunstancias, un freight forwarder debiera proponer alternativas, evaluar otras rutas, modos, puertos, aeropuertos, proveedores o fechas de salida; y a veces recomendar dividir una operación, adelantar inventarios o modificar temporalmente la estrategia logística, según corresponda.

A su juicio, un buen freight forwarder también debiera contar con una red amplia de servicios y aliados. "Los últimos años lo demostraron con crudeza: las cadenas de suministro pueden cambiar en cuestión de días, y por eso la resiliencia es hoy una prioridad para toda la industria", indica.

Mirando en perspectiva, sostiene que el desafío, como industria, "es demostrar nuestro valor con evidencia, no con discurso. No basta con decir que ofrecemos experiencia o tecnología: hay que mostrar cómo ese trabajo reduce riesgos, evita costos, mejora tiempos y da continuidad al negocio", afirma.

Al respecto, los especialistas de EY mencionan tres capacidades que conservarán un peso importante durante los próximos años: la gestión de excepciones y crisis, el conocimiento experto del comercio internacional y el diseño de soluciones logísticas vinculadas al negocio del cliente.

"Las empresas buscarán socios que entiendan su estrategia, sus mercados y sus restricciones operativas. La habilidad para rediseñar redes, combinar modos de transporte, optimizar costos totales y mejorar niveles de servicio será un diferenciador clave", afirma Siriany.

"Mi convicción es que el freight forwarder exitoso será menos operador y más asesor estratégico. La tecnología se convertirá en un habilitador, pero el verdadero valor seguirá estando en la capacidad de interpretar contextos complejos, gestionar riesgos y transformar información en decisiones que impacten directamente el negocio del cliente", concluye Miyazaki.

EVOLOG

SEGURIDAD QUE PROTEGE PERSONAS, OPERACIONES Y CONTINUIDAD

En entornos industriales y logísticos,
la protección física no es opcional.
Es la medida que marca la diferencia.

BARRERAS FLEX IMPACT® DE BOPLAN

La solución de polímero técnico que absorbe impactos, protege estructuras y reduce riesgos graves en zonas donde coexisten peatones, vehículos y maquinaria.

- ABSORBE IMPACTOS
- NO SE OXIDA NI SE CORROE
- SIN MANTENCIÓN
- ALTA VISIBILIDAD INTEGRADA

CUMPLE CON LAS NORMATIVAS MÁS EXIGENTES DEL MUNDO

TÜVNORD PAS13 bsi

Decreto 44 de la DT

IDEALES PARA PROTEGER LO QUE MÁS IMPORTA

- ZONAS DE TRÁNSITO DE MONTACARGAS
- SEPARACIÓN ENTRE PEATONES Y VEHÍCULOS
- PROTECCIÓN DE ESTRUCTURAS E INFRAESTRUCTURA
- MUELLES DE CARGA Y DESCARGA
- RESGUARDO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS
- INSTALACIONES INTERIORES Y EXTERIORES

Invertir en protección física
es prevenir accidentes, detener pérdidas
y asegurar la **continuidad operacional.**

¿QUIERES EVALUAR LAS ZONAS DE RIESGO DE TU OPERACIÓN?

Contáctanos. La consultoría inicial es sin costo.

boplan
READY FOR IMPACT

Somos especialistas en soluciones de seguridad industrial con tecnología de clase mundial.

www.evolog.cl
contacto@evolog.cl
+56 9 42485581

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO BOPLAN EN CHILE | MÁS DE 10 AÑOS DE EXPERIENCIA | PROYECTOS EN TODO EL PAÍS

TRANSFORMARSE ES HOY UNA CONDICIÓN PARA SEGUIR SIENDO COMPETITIVO. PERO CUANDO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS, PROCESOS, REGULACIONES Y EXIGENCIAS SE SUCEDEN SIN PAUSA, LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS PERSONAS COMIENZA A TENSIONARSE. EL DESAFÍO PARA LAS ORGANIZACIONES YA NO ES SÓLO CAMBIAR, SINO ENCONTRAR LA MANERA DE HACERLO SIN MANTENER A SUS EQUIPOS PERMANENTEMENTE EN ALERTA.

FATIGA DEL CAMBIO: CUANDO ADAPTARSE DEMASIADO TAMBIÉN AGOTA

Hay una frase que puede resumir buena parte de la experiencia laboral actual: "otra vez tenemos que cambiar". No necesariamente se dice con rechazo, ni tampoco significa que las personas estén en contra de la tecnología, la innovación o las nuevas formas de trabajar.

Muchas veces existe comprensión respecto de la necesidad de avanzar e incluso entusiasmo frente a las oportunidades que abre una transformación. El problema aparece cuando el cambio deja de ser una etapa y se convierte en el paisaje permanente de la organización.

La dinámica empresarial comienza en ocasiones con una nueva plataforma, después, una automatización; luego, un nuevo cliente con otros requerimientos. Más tarde, una modificación regulatoria, una reorganización, un nuevo procedimiento, otra capacitación y, antes de que el equipo se acostumbre, un nuevo proyecto. La empresa avanza, pero las personas también tienen que hacerlo y no siempre al mismo ritmo.

La llamada fatiga del cambio describe precisamente esa sensación de desgaste que puede aparecer cuando las transformaciones se acumulan y la capacidad de adaptación comienza a verse superada. No se trata necesariamente de resistencia, sino muchas veces, cansancio frente a la sensación de que nunca existe un momento para estabilizarse.

EL FUTURO LLEGA ANTES DE LO ESPERADO

La logística es particularmente sensible a esta dinámica. La industria está atravesando una transformación acelerada, impulsada por automatización, inteligencia artificial, digitalización, analítica de datos, trazabilidad y nuevas exigencias de clientes y mercados.

Cada una de estas tendencias puede mejorar la operación. Una nueva tecnología puede reducir tareas repetitivas, un sistema puede entregar información que antes requería horas de trabajo y la automatización puede aumentar la productividad y mejorar la seguridad. Pero antes de que esos beneficios aparezcan, alguien tiene que aprender a utilizar la nueva herramienta. Y mientras eso sucede, debe seguir haciendo su trabajo.

Ahí está una de las grandes paradojas de la transformación: las organizaciones necesitan que sus equipos mantengan el rendimiento mientras, al mismo tiempo, aprenden una nueva forma de trabajar.

Eso demanda energía y también genera incertidumbre. ¿Qué cambiará en mi función? ¿Tendré las capacidades necesarias? ¿La experiencia que acumulé seguirá siendo suficiente? ¿Qué ocurrirá con las tareas que hago hoy? ¿Qué vendrá después?

Cuando esas preguntas se repiten una y otra vez, el trabajador puede comenzar a operar en una suerte de estado de alerta permanente. En ese escenario, también cambia la experiencia cotidiana del trabajo, pues aprender deja de ser una etapa asociada a una implementación específica y se convierte en una exigencia permanente. Aprender, desaprender y volver a aprender comienza a formar parte de la rutina, mientras los trabajadores deben demostrar capacidad de adaptación incluso antes de haber terminado de dominar el cambio anterior.

La investigación de Proscu permite poner otra pieza en ese escenario: no es exactamente lo mismo hablar de 'saturación de cambios' que de fatiga del cambio. La primera ocurre cuando la cantidad de transformaciones supera la capacidad de una persona o equipo para adaptarlas; la segunda aparece cuando esa sobrecarga comienza a traducirse en agotamiento, menor motivación, indiferencia, resistencia o incluso una disminución del compromiso. La diferencia es relevante porque muestra que el problema no está solamente en que existan muchos cambios, sino en lo que sucede con las personas cuando ya no cuentan con capacidad suficiente para procesarlos.

EL LÍDER AYUDA A ENTENDER LOS CAMBIOS

La fatiga del cambio también está obligando a revisar el papel de los líderes. En contextos de transformación permanente, comunicar que algo va a cambiar ya no es suficiente. Las personas necesitan comprender por qué ocurre, qué impacto tendrá y cómo serán acompañadas durante el proceso. Un dato citado por Another, agencia especialista en comunicación es-

tratégica, a partir de investigaciones de Gartner resulta ilustrativo: solo el 32% de los líderes de negocios declara haber alcanzado una adopción saludable de los procesos de cambio por parte de sus empleados.

El desafío, entonces, no parece estar únicamente en diseñar buenas transformaciones, sino en conseguir que estas sean realmente incorporadas por quienes deben ejecutarlas.

Aquí la comunicación adquiere un valor estratégico. Un líder que explica la racionalidad detrás de una decisión reduce espacios de incertidumbre; uno que escucha las inquietudes del equipo puede detectar problemas antes de que se conviertan en resistencia y uno que reconoce que una transformación también puede ser difícil evita instalar la idea de que sentirse cansado equivale a estar poco comprometido.

La visibilidad del liderazgo, en este contexto, no significa hablar más, sino estar presente cuando el equipo necesita respuestas. Porque una organización puede anunciar diez transformaciones en un año, pero si las personas no entienden para qué ocurren, cómo las afectan y qué herramientas tendrán para enfrentarlas, la distancia entre la estrategia y la operación comienza a crecer.

¿ES LA ORGANIZACIÓN CAPAZ DE ABSORBER EL CAMBIO?

Reconocer la fatiga no significa frenar la transformación. El desafío es aprender a gestionarla, lo que implica entender que no todo cambio debe ocurrir simultáneamente ni que la velocidad es siempre sinónimo de agilidad.

A veces, permitir que un equipo consolide una nueva herramienta antes de incorporar otra puede aumentar, y no reducir, la velocidad real de adopción. También significa transformar la capacitación, porque ya no basta con enseñar cómo funciona una tecnología. Las personas necesitan comprender qué problema resuelve, qué nuevas oportunidades abre y cómo puede modificar su desarrollo profesional.

En este punto, Recursos Humanos tiene una tarea decisiva: ayudar a que las personas no perciban cada transformación como una amenaza a lo que saben hacer, sino como una oportunidad para ampliar sus capacidades. Para que eso ocurra, la empresa debe mostrar el camino y ese camino requiere liderazgo, formación, comunicación y tiempo.

La cultura también juega un papel fundamental. No es coherente pedir adaptación permanente y, al mismo tiempo, penalizar los errores propios del aprendizaje. Tampoco tiene sentido hablar de innovación si los equipos sienten que no tienen espacio para preguntar, experimentar o plantear problemas.

No se puede pedir a las personas que abracen el cambio mientras sienten que cada cambio pone en riesgo su lugar dentro de la organización.

En esta gestión también aparece una idea que puede parecer sencilla, pero que adquiere especial relevancia frente a la transformación permanente: no todos los cambios tienen que suceder al mismo tiempo. Prosci, empresa global especialista en gestión del cambio, plantea la posibilidad de escalonar las implementaciones, incorporar períodos de recuperación, entregar recursos suficientes y establecer ciclos de retroalimentación que permitan ajustar el proceso según la respuesta de los equipos. La lógica es pasar de una sucesión ininterrumpida de proyectos a una gestión consciente de la capacidad que tiene la organización para absorberlos.

Cuando la saturación se mantiene en el tiempo sus efectos pueden ir más allá del cansancio momentáneo. La fatiga puede afectar la disposición de las personas a involucrarse en nuevas iniciativas, disminuir su capacidad para incorporar aprendizajes y generar una actitud más defensiva frente a futuros cambios. En otras palabras, un equipo que ha vivido demasiadas transformaciones sin suficiente tiempo para procesarlas puede comenzar a recibir la siguiente con mayor resistencia, incluso antes de conocerla. Esto genera un círculo que las organizaciones deben evitar: mientras más cambios se acumulen sin una adecuada gestión, mayor es el esfuerzo que se necesita para conseguir que el próximo cambio sea comprometido, adaptado y sostenido.

CAMBIAR, SIN PERDER LAS GANAS DE SEGUIR CAMBIANDO

La transformación seguirá siendo parte del futuro del trabajo. La tecnología avanzará, los clientes serán más exigentes, las regulaciones evolucionarán y las empresas tendrán que seguir buscando eficiencia y competitividad.

La alternativa no es detenerse, sino aprender a avanzar de una manera diferente. Las organizaciones deberán comenzar a preguntarse no sólo cuánto cambio son capaces de implementar, sino cuánto cambio pueden absorber sus equipos sin perder energía, compromiso y confianza.

Porque una transformación puede ser técnicamente exitosa y, sin embargo, fracasar en las personas. Y también puede ocurrir lo contrario: un proceso exigente puede convertirse en una experiencia de crecimiento cuando los trabajadores entienden su propósito, reciben las herramientas necesarias y sienten que sus líderes los acompañan.

El futuro no será de aquellas empresas que cambian más veces ni necesariamente de las que lo hagan más rápido. Será de aquellas capaces de mantener una conversación permanente con sus equipos, anticipar el cansancio, desarrollar nuevas capacidades y construir espacios de estabilidad en medio de la transformación. Porque cambiar es inevitable, pero agotarse no debería serlo. ■

LAS TECNOLOGÍAS HIPERCONECTADAS IMPULSADAS POR LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL ESTÁN REDEFINIENDO LA FORMA EN QUE LAS CADENAS DE SUMINISTRO OPERAN, TOMAN DECISIONES Y RESPONDEN A UN ENTORNO CADA VEZ MÁS COMPLEJO.

GARTNER IDENTIFICA LAS PRINCIPALES TENDENCIAS TECNOLÓGICAS EN SC PARA 2026

La inteligencia artificial dejó de ser una promesa futura para convertirse en uno de los principales motores de transformación de la cadena de suministro. Desde la planificación y la gestión de inventarios hasta la operación de centros de distribución, el transporte y la relación con clientes y proveedores, las organizaciones avanzan hacia modelos más inteligentes, autónomos y conectados.

En este escenario, Gartner, empresa especializada en investigación y análisis de negocios y tecnología, identificó las principales tendencias tecnológicas que marcarán la evolución de las cadenas de suministro durante 2026, destacando el avance de la IA agente y la IA física como dos de los desarrollos con mayor impacto potencial para los próximos años.

Según la consultora, los avances en inteligencia artificial permitirán a los directores de cadena de suministro (CSCO) no solo optimizar procesos existentes, sino también rediseñar modelos operativos completos, aumentando la capacidad de adaptación, fortaleciendo la resiliencia y generando nuevas fuentes de valor para el negocio.

Las tendencias tecnológicas identificadas por Gartner para 2026 se agrupan en tres grandes ejes: autonomía y capacidad de decisión; especialización e inteligencia; y confianza y gobernanza. Estos pilares reflejan una evolución hacia ecosistemas digitales y físicos donde las tecnologías no solo ejecutan instrucciones, sino que son capaces de analizar información, aprender, colaborar y tomar decisiones bajo parámetros definidos.

“Las tendencias de este año ponen de relieve el creciente papel de la IA como base para cadenas de suministro más autónomas, inteligentes y adaptables”, afirmó Christian Titze, vicepresidente analista y jefe de investigación de la división de Cadena de Suministro de Gartner.

El ejecutivo agregó que, a medida que las organizaciones avanzan hacia entornos hiperconectados impulsados por inteligencia artificial, “los líderes deben centrarse no solo en implementar tecnologías avanzadas, sino también en garantizar que funcionen conjuntamente para ofrecer un valor cuantificable y una resiliencia a largo plazo”.

Para Gartner, estas tendencias representan un cambio más profundo que una simple incorporación tecnológica. Se trata de una transformación en la manera en que las empresas diseñan y gestionan sus cadenas de suministro. “Estas tendencias representan más que mejoras graduales. Son catalizadores para la transformación

CALYCO
LOGISTICA INTEGRAL

OPERADOR LOGÍSTICO 4PL INTEGRAL

- TRANSPORTE
- DISTRIBUCIÓN
- WAREHOUSE
- SERVICIOS ESPECIALES
- TRANSPORTE AÉREO
- TRANSPORTE INTERNACIONAL

Más de 40 años DE TRAYECTORIA EN LA REGIÓN

WWW.CALYCOCHILE.CL

de las cadenas de suministro. Las organizaciones que evalúen e integren proactivamente estas tecnologías en consonancia con sus objetivos comerciales estarán mejor posicionadas para afrontar las disrupciones, escalar la innovación y mantener la ventaja competitiva", señaló Titze.

HACIA UNA CADENA DE SUMINISTRO AUTÓNOMA

Uno de los principales cambios que marcará el futuro de la logística es el avance hacia operaciones con mayores niveles de autonomía. La combinación entre inteligencia artificial, automatización, robótica y análisis avanzado permitirá que múltiples procesos evolucionen desde modelos reactivos hacia sistemas capaces de anticipar escenarios y actuar de manera independiente.

ROBOTS POLIFUNCIONALES

Los robots tradicionales fueron diseñados para ejecutar tareas específicas dentro de ambientes controlados. Sin embargo, los avances en inteligencia artificial, aprendizaje automático e ingeniería robótica están dando paso a una nueva generación de equipos capaces de adaptarse a diferentes funciones. Los llamados robots polifuncionales podrán asumir múltiples tareas más allá de su diseño original, ajustándose a cambios en la demanda, variaciones operacionales o nuevos requerimientos dentro de una instalación.

Esta flexibilidad resulta especialmente relevante frente a desafíos como la escasez de mano de obra, la necesidad de aumentar la productividad y la búsqueda de operaciones más eficientes. Si bien su adopción masiva será gradual, Gartner anticipa que estos sistemas representarán una evolución importante en la configuración futura de los ambientes industriales y logísticos.

IA FÍSICA

La IA física representa la convergencia entre inteligencia artificial, sensores IoT, robótica y sistemas automatizados. Su objetivo es llevar la capacidad de análisis y decisión de la IA desde los entornos digitales hacia los espacios físicos donde ocurren las operaciones. A través de esta integración, los sistemas pueden captar información del entorno, analizarla en tiempo real y ejecutar acciones para optimizar procesos.

En la cadena de suministro, esta tecnología tendrá aplicaciones en áreas como manufactura, almacenamiento y transporte, permitiendo mejorar la eficiencia operacional, aumentar los niveles de seguridad y responder con mayor rapidez ante cambios o interrupciones. Un centro de distribución equipado con IA física, por ejemplo, podría ajustar dinámicamente flujos de trabajo, priorizar tareas, detectar anomalías y coordinar equipos automatizados con una intervención humana más estratégica.

IA AGENTE

Uno de los conceptos que más fuerza tomará durante los próximos años es la IA agente. A diferencia de los modelos tradicionales de inteligencia artificial, que responden principalmente a solicitudes específicas, los agentes de IA están diseñados para establecer objetivos, planificar acciones y adaptarse a distintos escenarios.

En la cadena de suministro, estos sistemas podrían actuar como una fuerza laboral digital capaz de apoyar decisiones complejas: anticipar riesgos de abastecimiento, sugerir ajustes de inventario, optimizar rutas o coordinar procesos entre diferentes áreas.

Sin embargo, Gartner advierte que su implementación requerirá nuevos marcos de control. A medida que estos sistemas aumenten su nivel de autonomía, será fundamental garantizar transparencia, explicabilidad y responsabilidad sobre las decisiones tomadas.

SISTEMAS MULTIAGENTE COLABORATIVOS: INTELIGENCIA COORDINADA

La evolución natural de la IA agente apunta hacia los sistemas multiagente colaborativos (MAS), donde diferentes agentes especializados trabajan de manera coordinada para resolver problemas complejos.

Cada agente puede enfocarse en una función determinada como planificación, transporte, inventario o abastecimiento; y colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes.

Esta arquitectura permitirá automatizar procesos de múltiples etapas, aumentar la escalabilidad y mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones. No obstante, su desarrollo también exigirá estructuras sólidas de gobernanza para gestionar riesgos asociados a la interacción entre múltiples sistemas inteligentes.

INTELIGENCIA ESPECIALIZADA PARA DECISIONES MÁS PRECISAS

Más allá de la automatización, la próxima etapa tecnológica estará marcada por sistemas capaces de comprender profundamente los contextos específicos de cada industria y operación.

SIMULACIÓN INTELIGENTE

La simulación inteligente combina inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis avanzado con modelos tradicionales de simulación para mejorar la capacidad predictiva de las organizaciones.

En logística, esta tecnología permitirá evaluar escenarios antes de implementar cambios reales: analizar nuevas configuraciones de bodegas, anticipar impactos de variaciones en la demanda, optimizar redes de transporte o proyectar necesidades futuras de capacidad.

De esta forma, la toma de decisiones deja de basarse únicamente en datos históricos y avanza hacia modelos predictivos capaces de anticipar comportamientos y responder con mayor agilidad.

MODELOS DE LENGUAJE ESPECÍFICOS DEL DOMINIO

Mientras los modelos generales de inteligencia artificial han demostrado grandes capacidades, Gartner destaca la importancia creciente de los modelos de lenguaje específicos del dominio, diseñados para responder a necesidades particulares de cada industria.

Estos modelos pueden ser entrenados o ajustados con información especializada de una organización, permitiendo mayor precisión y confiabilidad en aplicaciones concretas de la cadena de suministro. Entre sus usos destacan la gestión del conocimiento interno, la automatización documental, el cumplimiento normativo, la interpretación de información compleja y el soporte avanzado para la toma de decisiones.

El crecimiento de las tecnologías inteligentes también plantea un desafío clave: cómo asegurar que estas herramientas sean confiables, transparentes y responsables. Para Gartner, la adopción tecnológica no puede separarse de la construcción de modelos de gobernanza capaces de administrar riesgos y generar confianza.

PROCEDENCIA DEL PRODUCTO

La creciente presión de consumidores, reguladores y mercados por conocer el origen de los productos está impulsando nuevas capacidades de trazabilidad.

Tecnologías como inteligencia artificial, blockchain y grafos de conocimiento permitirán avanzar hacia modelos donde las empresas puedan conocer, verificar y demostrar el recorrido completo de un producto, desde su origen hasta el consumidor final. Esta capacidad será especialmente relevante en industrias donde la trazabilidad, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo son factores críticos.

A medida que la IA asuma un rol más relevante en las decisiones empresariales, las organizaciones deberán desarrollar estructuras que permitan supervisar cómo funcionan estos sistemas.

LA SC SERÁ INTELIGENTE, AUTÓNOMA Y CONECTADA

Las tendencias identificadas por Gartner muestran que la cadena de suministro no estará definida únicamente por la incorporación de nuevas herramientas, sino por la capacidad de integrarlas estratégicamente para crear ecosistemas más ágiles, predictivos y resilientes.

La IA, la automatización y la conectividad avanzada marcarán una nueva etapa donde tecnología y personas trabajarán de manera complementaria. El desafío será avanzar desde la experimentación hacia una adopción, donde la innovación se traduzca en eficiencia, competitividad y valor sostenible para el negocio.

DURANTE DÉCADAS, LA GESTIÓN DE SUPPLY CHAIN ESTUVO ASOCIADA A CONCEPTOS RELATIVAMENTE CLAROS: EFICIENCIA OPERACIONAL, REDUCCIÓN DE COSTOS, CONTROL DE INVENTARIOS Y NIVELES DE SERVICIO. EL FOCO ESTABA PUESTO EN ASEGURAR QUE LOS PRODUCTOS LLEGARAN AL LUGAR CORRECTO, EN EL MOMENTO CORRECTO Y AL MENOR COSTO POSIBLE.

EL PUNTO DE QUIEBRE DE SUPPLY CHAIN

Sin embargo, el escenario actual es muy distinto. Las cadenas de suministro operan en un contexto marcado por una mayor incertidumbre, consumidores más exigentes, avances tecnológicos acelerados y presiones permanentes sobre la rentabilidad. Lo que antes era una función fundamentalmente operativa, hoy se ha transformado en un área estratégica para la continuidad y competitividad de las organizaciones.

En este contexto, realizamos el estudio "Supply Chain Chile 2026: El punto de quiebre. Cinco tensiones que el negocio todavía no ha nombrado", orientado a comprender cuáles son las principales preocupaciones, prioridades y desafíos que enfrentan actualmente los líderes de Supply Chain y en el cual participaron 63 líderes del sector de organizaciones de mediana y gran escala en Chile.

Los resultados muestran una realidad que invita a la reflexión. Existe conciencia sobre los cambios que vienen, pero también señales evidentes de que muchas organizaciones todavía no están preparándose al ritmo que exige el entorno.

TODOS CREEN EN LA IA, PERO POCOS ACTÚAN

DERCO maq RENTAL

20 AÑOS

CONFIANZA TODO TERRENO

EN ARRIENDO DE MAQUINARIAS

FULL SERVICIO | TECNOLOGÍA | MIX DE MARCAS | PLAZOS FLEXIBLES | EQUIPOS APOYO MINERO

COTIZA TU ARRIENDO EN: **dercomaqrental.cl**

Uno de los hallazgos más llamativos está relacionado con la adopción tecnológica. La Inteligencia Artificial aparece de manera recurrente en prácticamente todas las conversaciones sobre el futuro del Supply Chain. Sus aplicaciones en planificación, pronósticos de demanda, optimización de inventarios, visibilidad operacional y toma de decisiones generan enormes expectativas.

Sin embargo, cuando se analizan los resultados del estudio aparece una contradicción significativa. El 59% de los participantes considera que la Inteligencia Artificial transformará de manera relevante la gestión de Supply Chain durante los próximos años.

No obstante, apenas un 2% la identifica como una prioridad concreta dentro de sus desafíos para 2026. La distancia entre ambos números es demasiado amplia para ser ignorada. Por una parte, existe claridad respecto de la magnitud del cambio que se aproxima. Por otra, las acciones para prepararse parecen avanzar a una velocidad considerablemente menor.

Esto plantea una pregunta fundamental: ¿qué está impidiendo que las organizaciones conviertan esa convicción en iniciativas concretas? La respuesta probablemente no se encuentra en la tecnología misma.

Las herramientas existen, las soluciones son cada vez más accesibles y la oferta tecnológica continúa expandiéndose. El verdadero desafío parece estar en la capacidad de las organizaciones para adaptar sus procesos, desarrollar nuevas competencias y liderar transformaciones culturales que permitan capturar el valor de estas herramientas. En definitiva, el reto no es tecnológico. Es organizacional.

LA PRESIÓN SOBRE LOS LÍDERES ESTÁ DEJANDO HUELLA

Si la brecha tecnológica resulta preocupante, los hallazgos asociados al liderazgo son aún más relevantes. El estudio muestra que el 52% de los participantes reporta síntomas asociados a burnout o agotamiento profesional. La cifra refleja el nivel de presión que enfrentan actualmente quienes lideran las operaciones.

Durante los últimos años, los equipos de Supply Chain han debido gestionar fenómenos extraordinarios que se transformaron en parte de la rutina: interrupciones de abastecimiento, volatilidad en la demanda, aumentos de costos, presiones de servicio, inflación y transformaciones tecnológicas simultáneas. A diferencia de otras áreas, los errores dentro de la cadena de suministro tienen consecuencias inmediatas y visibles: una mala planificación puede generar quiebres de stock, un error de abastecimiento puede afectar ventas, un retraso operacional puede impactar directamente la experiencia de clientes internos y externos.

Por esta razón, los líderes de Supply Chain se encuentran en una posición donde la presión por responder rápida y eficazmente es permanente. Lo preocupante es que el desgaste no suele aparecer reflejado en los principales indicadores de gestión.

No existe un KPI que mida la pérdida de energía de un líder, no aparece en los estados financieros ni se observa en los reportes operativos. Pero sí impacta directamente la calidad de las decisiones, la capacidad de innovar y el desarrollo de equipos de alto desempeño.

EL DATO MÁS PREOCUPANTE DEL ESTUDIO

Aun cuando el burnout constituye una señal de alerta importante, existe un indicador que genera una preocupación todavía mayor. El 79% de los ejecutivos declara que su organización no cuenta con un plan de sucesión claro para posiciones críticas.

Este dato resulta particularmente sensible porque las organizaciones se encuentran enfrentando simultáneamente dos fenómenos. Por un lado, una parte importante de sus líderes muestra signos de desgaste profesional y por otro, la mayoría no dispone de una estrategia clara para preparar a quienes deberán asumir sus responsabilidades en el futuro. La combinación de ambos puntos representa un riesgo significativo para la continuidad del negocio.

La sucesión sigue siendo una de las conversaciones más postergadas dentro de muchas compañías. Frecuentemente se aborda cuando aparece una vacante, cuando un colaborador clave anuncia su salida o cuando una organización enfrenta dificultades para cubrir una posición estratégica.

Sin embargo, construir liderazgo requiere tiempo. No basta con identificar potencial, pues es necesario entregar experiencias, visibilidad, exposición a proyectos estratégicos y oportunidades para adquirir

nuevas responsabilidades. Las organizaciones que no trabajan de manera deliberada en este aspecto suelen enfrentar mayores dificultades cuando necesitan reemplazar talento crítico. Y en un mercado donde los perfiles especializados son cada vez más demandados, los costos de no tener una estrategia de sucesión pueden ser elevados.

CUANDO EL PRINCIPAL PROBLEMA NO ESTÁ EN LA OPERACIÓN

Otro hallazgo relevante del estudio muestra que las diferencias entre Supply Chain, Comercial y Finanzas continúan siendo un desafío para numerosas organizaciones.

Aunque cada área persigue objetivos legítimos, muchas veces los criterios utilizados para tomar decisiones no están completamente alineados. Comercial busca disponibilidad y crecimiento, Finanzas busca eficiencia y optimización del capital de trabajo y Supply Chain busca garantizar continuidad operacional y cumplimiento de servicio.

El problema no radica en los objetivos. El problema aparece cuando las decisiones se toman desde perspectivas aisladas. En esos escenarios, cada área comienza a optimizar sus propios indicadores sin necesariamente maximizar el resultado global de la organización.

Las empresas más exitosas son aquellas que logran romper estos silos y construir una visión compartida. Porque la ventaja competitiva ya no depende únicamente de tener mejores procesos, sino que depende de tomar mejores decisiones.

SUPPLY CHAIN: DE CENTRO DE COSTOS A GENERADOR DE VALOR

Uno de los cambios más relevantes que ha experimentado la función durante los últimos años ha sido su evolución desde una mirada principalmente operacional hacia un rol cada vez más estratégico.

Hoy las decisiones que se toman en Supply Chain tienen impacto directo sobre la rentabilidad, la experiencia del cliente, el crecimiento comercial, la gestión de riesgos y la sostenibilidad del negocio. En este contexto, las empresas que continúen entendiendo Supply Chain únicamente como un área de ejecución podrían perder importantes oportunidades de creación de valor. La competitividad futura dependerá de la capacidad para integrar tecnología, planificación, datos, personas y estrategia bajo una misma visión de negocio.

Los líderes de Supply Chain son llamados a ocupar un rol cada vez más relevante dentro de las decisiones corporativas, participando activamente en definiciones estratégicas que anteriormente se concentraban en otras áreas de la organización. La evolución de la función exige una mirada más amplia, donde la creación de valor ocupe un espacio tan importante como la eficiencia operacional.

EL NUEVO LIDERAZGO QUE EXIGE SUPPLY CHAIN

La evolución del entorno está modificando también el perfil de liderazgo que buscan las organizaciones. Hace algunos años era suficiente contar con una sólida experiencia operacional, conocimiento técnico y capacidad para administrar recursos. Hoy eso ya no alcanza, ya que las compañías necesitan líderes capaces de comprender tecnología, interpretar datos, gestionar incertidumbre, desarrollar talento e influir transversalmente dentro de la organización.

La complejidad del entorno exige una combinación cada vez más amplia de capacidades. Ya no se trata únicamente de gestionar inventarios o liderar centros de distribución, sino de conectar estrategia con ejecución, movilizar equipos, liderar transformaciones y, sobre todo, se trata de construir organizaciones más preparadas para adaptarse al cambio. Las empresas que logren desarrollar este tipo de liderazgo estarán mejor preparadas para capturar las oportunidades que ofrece la transformación digital y enfrentar los desafíos que impondrá el mercado durante los próximos años.

Cuando observamos los principales resultados de este estudio en conjunto, emerge una realidad difícil de ignorar. El 59% de los líderes cree que la Inteligencia Artificial transformará significativamente la cadena de suministro. Sin embargo, solo un 2% la prioriza para 2026.

María José Godoy
Manager Supply Chain
& Logistics
LHH Recruitment Solutions

MISIÓN ALOG CHILE PERÚ 2026 | PUERTOS & LOGÍSTICA. CONOCIENDO DIRECTAMENTE A LOS PRINCIPALES ACTORES Y DESARROLLOS REGIONALES

Entre el 8 y el 10 de julio una delegación de empresas socias recorrió las inmediaciones de Lima y Chancay, conociendo directamente a altas autoridades portuarias y de inversión del vecino país, y a los terminales que hoy concentran la atención del comercio exterior de la costa oeste de Latinoamérica.

Integraron la comitiva destacados ejecutivos de empresas socias de ALOG y miembros de su directorio: Juan Francisco Ovalle y Alejandro Hinojosa de Warehousing; Felipe Murúa de Terminal Portuario Valparaíso (AGUNSA); Ignacio Alcalde y Jorge Aravena de TW; Franco Basso y Juan Marcos Mancilla de Empresa Portuaria Valparaíso; Eduardo Espinoza de DUOC UC; Lenin Schiappacasse de STLI; Neil Taylor de PAL Logistics; y Raimundo Prieto de Bodegas San Francisco. Adicionalmente, tuvimos el privilegio de contar con la participación de Javier Ghersi y Carlos Robles de Smart Global Logistics, empresa peruana de freight forwarding que aportó una valiosa mirada local a los demás participantes. Completó la delegación Alexis Michea, Gerente General de ALOG.

UNA JORNADA INAUGURAL AL MÁS ALTO NIVEL

La sesión de apertura, realizada en Miraflores, reunió a tres expositores de primer nivel. Oscar Zapata, Presidente de PerúCámaras (la Cámara Nacional de Comercio, Producción, Turismo y Servicios, que reúne a las cámaras de comercio regionales del país), expuso el panorama general de desarrollo en el Perú, con una inversión total proyectada de US$20.000 millones para 2026 impulsada principalmente por capitales de China, Estados Unidos, Reino Unido, la Unión Europea y el propio Chile. Por su parte, Edgar Patiño, Director de Servicios al Inversionista de ProInversión (la agencia estatal encargada de promover la inversión privada y las asociaciones público-privadas), detalló los mecanismos de atracción de inversión extranjera, las zonas especiales de desarrollo y los convenios de estabilidad jurídica que sostienen una red de 23 acuerdos comerciales con más de 58 economías.

Por su parte, Jorge Chávez, Gerente General de la Autoridad Portuaria Nacional (el organismo público que planifica, norma y supervisa el Sistema Portuario Nacional peruano), abordó la modernización del sistema portuario peruano y los planes de inversión asociados. La jornada cerró con un cóctel de bienvenida a la misión, espacio de camaradería entre la delegación y actores locales.

TRES TERMINALES PORTUARIOS CLAVE

El segundo día estuvo dedicado a visitas técnicas en terreno. Primero fue Chancay, puerto privado de servicio público ubicado 75 km al norte de Lima, con propiedad repartida entre COSCO (60%) y Volcán Compañía Minera (40%). Ahí, la delegación conoció una primera fase de MMUS$1.300 de inversión que ya ofrece capacidad de transferencia para un millón de TEUs, contando con seis grúas ship-to-shore (STS) semi automáticas y con operación remota, 960 conexiones para carga refrigerada, una operación automatizada con camiones eléctricos no tripulados y un túnel de acceso de 1,8 kilómetros construido por debajo de la ciudad de Chancay.

Por la tarde la delegación se trasladó al Puerto de Callao, directamente adyacente a la ciudad de Lima, para conocer los dos terminales concesionados que allí operan. La primera visita fue al Terminal Norte, concesionado a APM Terminals: 41 hectáreas de terreno, 14 sitios de atraque, 10 millones de

toneladas y 1,2 millones de TEU movilizados en 2025, con un promedio de 2.800 camiones diarios y apenas 21 minutos de permanencia al interior del recinto. Luego correspondió el turno al Terminal Sur, operado por DP World (misma empresa que opera el Terminal Costanera Espigón en San Antonio), el cual exhibió un patio con capacidad estática de 40.000 TEU (Valparaíso tiene 10.000 TEU y San Antonio aproximadamente 20.000 TEU), diez grúas STS y una transferencia anual proyectada para 2026 de 1,2 millones de TEU.

En ambos casos se apreciaron altos niveles de actividad y un fuerte desarrollo de inversiones, siendo la congestión vial en los accesos, fuera del área concesionada, un desafío común.

La jornada concluyó con una cena ejecutiva en la que participaron Alberto Lei, Gerente General de APACIT (Asociación Peruana de Agentes de Carga Internacional, entidad gremial comparable a ALOG) y Mauricio Franco, Presidente de APPROLOG (la asociación de profesionales de logística del Perú, que agrupa a especialistas de los sectores público y privado).

Ambos compartieron la mirada de sus asociados sobre el momento que vive la industria peruana y coincidieron con la delegación en el interés de sostener un intercambio permanente entre gremios.

AUTOMATIZACIÓN Y DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA

El tercer día se centró en el clúster logístico de Lurín y Punta Negra. Diego Ortiz de la Puente Saona, Gerente de Centro de Distribución de Oslo Logistics, recibió a la delegación en un mega centro de 91.000 m² que administra 23.000 SKU con clasificación automatizada, picking robotizado y vehículos móviles autónomos.

Luego, el grupo recorrió las instalaciones de Bodegas San Francisco en Lurín y cerró con un almuerzo de trabajo con Renzo Salas Rivarola, Gerente de Operaciones y Proyectos de BSF Almacenes del Perú, quien compartió su experiencia en obtención de permisos y desarrollo de infraestructura logística. Esta fue una oportunidad particularmente valiosa para contraponer los procesos de aprobación con nuestro país.

REFLEXIONES

El recorrido y las actividades de la misión permitieron contrastar realidades y perspectivas de desarrollo entre ambos países. A modo de ejemplo, llamó la atención que Chancay, pese a su infraestructura y equipamiento de vanguardia, enfrenta actualmente tasas de ocupación relativamente bajas, con un emplazamiento distante de la ciudad de Lima y una conectividad terrestre exclusivamente por modo vial.

Sus desarrolladores manifiestan expresamente una intención de atender servicios marítimos feeder desde el norte y sur de la costa oeste de Latinoamérica con conectividad directa hacia China, lo cual plantea una serie de consideraciones estratégicas para Chile y sus propios ritmos de desarrollo de infraestructura portuaria moderna, sobre todo para contenedores.

En este último sentido, los desarrollos portuarios en Callao fueron también percibidos como infraestructuras de muy alto nivel, con concesionarios portuarios globales proactivamente abocados a fortalecer su posición competitiva. Esto en sí resuena con la realidad chilena, donde el mercado relevante de contenedores de la zona central cuenta con cuatro operadores portuarios que compiten entre sí, en beneficio de los dueños de la carga.

Para ALOG Chile la Misión 2026 fue una instancia sumamente positiva. A través de ella la asociación retoma y proyecta hacia el futuro un formato de alto valor para empresas socias, permitiéndoles acceder a actores y destinos de alta relevancia para sus propias actividades en Chile. Permitió a los participantes desarrollar valiosas redes profesionales y contribuyó a consolidar la presencia de la logística de nuestro país en el contexto regional.

ALOG Chile agradece sinceramente a empresas y autoridades peruanas que recibieron a nuestra delegación y a cada socio que participó de este viaje.

¿Te interesa acceder a más información o estás evaluando incorporarte a ALOG? Escríbenos a contacto@alog.cl

LA LOGÍSTICA COMO INFRAESTRUCTURA SOCIAL: LO QUE CHILE PUEDE APRENDER DE JAPÓN

En un artículo publicado en Logistec en septiembre de 2025, comentamos los aprendizajes de nuestra visita a Japón en el marco de Expo Osaka. Allí concluíamos que "Japón no solo aporta inspiración técnica, sino también una cultura de excelencia y cooperación que Chile puede adaptar a su propio contexto".

Destacamos a Yamato Transport, la empresa logística N1 de Japón, y la visita que hicimos a sus instalaciones en Tokio. De ahí nació la necesidad de entender qué había hecho que una compañía de logística, capaz de cambiar la vida de las personas, se volviera tan querida por consumidores cada vez más exigentes.

Casi un año después, junto a Megacentro trajimos por primera vez a Chile y Latinoamérica a Katsuhiko Umetsu, Senior Executive Fellow de Yamato Transport y Presidente Internacional del ISO/TC315 (Logística de la Cadena de Frío).

El encuentro, "La logística del futuro: lo que Chile puede aprender de Japón", se realizó el 10 de julio en el Teatro Mori de Recoleta, en Megacentro, y congregó a más de 200 personas. La entrevista estuvo a cargo de Lucas Palacios, rector de INACAP y exministro de Economía. Durante más de una hora, Umetsu profundizó en qué partes del modelo operativo de la empresa N°1 de logística de Japón resultan claves para Chile. Y es relevante porque compartimos desafíos: el crecimiento urbano y la escasez de suelo; el envejecimiento de la población; la expansión del comercio electrónico; y la necesidad de mejorar productividad y sostenibilidad. Son desafíos comunes, pero desfasados en el tiempo: Japón ya recorrió ese camino; Chile recién está entrando en él.

Entre los aprendizajes clave, el primero: "escuchar la voz del cliente" y también la del "cliente de tu cliente". Esa escucha sistemática desde el frente de operaciones es lo que a lo largo de un siglo convirtió a Yamato en algo más que una empresa de transporte: en infraestructura social. De ahí se desprende que la logística puede integrarse a la ciudad en lugar de esconderse de ella (como muestra Haneda Chronogate) y que la tecnología debe potenciar a las personas, no reemplazarlas, sobre todo ante el envejecimiento y la escasez de mano de obra.

Un segundo aprendizaje: la próxima etapa es la colaboración, no la competencia aislada. Con Sustainable Shared Transport (junto a Fujitsu y el sector público), Yamato apuesta por una plataforma abierta de transporte compartido: en vez de que cada empresa optimice su propia red, se comparten capacidad y datos para mover más carga con menos camiones y menos emisiones.

Umetsu también subrayó que la estandarización es una palanca de país, no solo de empresa. La norma ISO 23412 de cadena de frío, nacida de la cooperación japonesa entre gobierno, academia y sector privado, ya es estándar nacional en más de una decena de países. Estandarizar convierte la experiencia local en influencia global y abre la puerta a la colaboración con Chile, a través del INN y del comité ISO/TC 315.

Por último, la visión de largo plazo sigue siendo esencial: anclar las decisiones en principios estables (seguridad, servicio y responsabilidad social) permite combinar la velocidad que exige el cliente con la paciencia de los grandes desafíos: seguridad alimentaria, demografía y sostenibilidad.

Esta visita, única por sus aprendizajes e histórica para Chile, refuerza la alianza que trabajamos hace un tiempo con la Embajada del Japón: entender la logística no solo como procesos y transporte de mercancías, sino por lo que significa para la vida de las personas, como infraestructura social.

Agradecemos al embajador Kenko Sone y a su equipo, cuya confianza y colaboración han sido clave para avanzar hacia una mejor logística para Chile.

Carlos Ávila Gorostiaga
Director de Innovación y Vinculación con el Medio
Conecta Logística

LECTURA DE FOTO: Presentación de Katsuhiko Umetsu, Permanent Executive Fellow de Yamato Transport, junto a Lucas Palacios, Rector de INACAP y Exministro de Economía, en el Seminario "La logística del futuro: Lo que Chile puede aprender de Japón".

SILO LOGÍSTICA Y CHILE DUAL CONECTAN LA SALA DE CLASES CON LA OPERACIÓN REAL

SILO Logística se sumó al modelo de formación impulsado por Chile Dual, iniciativa que vincula a liceos técnico-profesionales con empresas, para que estudiantes alternen su aprendizaje entre el aula y un entorno laboral real.

Actualmente, alumnas de cuarto medio de un emblemático liceo de Casablanca asisten dos días a la semana al Centro Logístico de SILO, donde apoyan al equipo en labores de administración logística y aplican los conocimientos adquiridos en su especialidad.

Para la empresa, esta es una experiencia que les beneficia tanto como a las estudiantes: "Cuando alguien aprende directamente de nuestro trabajo, también nos ayuda a entenderlo mejor. Es el segundo año que participamos y hemos visto cómo mejora la comunicación, el orden y la forma en que compartimos el conocimiento dentro del equipo", señala José Undurraga, Gerente General de SILO Logística.

"Recibir estudiantes nos invita a detenernos, explicar el porqué de cada proceso y acompañar su adaptación al trabajo real. Ese intercambio aporta tanto a ellas como a quienes las guían, mejorando procesos e impactando positivamente en nuestros clientes", agrega Luis Marín, Gerente de Operaciones.

La iniciativa permite que las jóvenes desarrollen competencias profesionales antes de egresar y abre a SILO la posibilidad de conocer tempranamente nuevos talentos vinculados a la logística.

"Para SILO participar de estas iniciativas, o lo que también hemos hecho con estudiantes DUOC UC, es parte estratégica de nuestro plan de desarrollo. Entendemos que construir una mejor logística para el futuro, parte por qué hacemos y cómo nos vinculamos hoy con las comunidades que nos rodean", concluye José.

INTERSYSTEMS EQUIPA NUEVO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN AGROINDUSTRIAL EN MARÍA PINTO

Intersystems Logística Chile concretó la implementación de un sistema de racks Drive In con capacidad para 750 posiciones de pallets en un nuevo centro de distribución ubicado en la comuna de María Pinto, Región Metropolitana. La instalación pertenece a una empresa del sector agroindustrial y cuenta con cámaras frigoríficas destinadas al almacenamiento de productos de exportación. Para responder a las condiciones de la operación, el proyecto consideró una solución de almacenaje compacto, orientada a aprovechar la superficie y altura disponibles.

A diferencia de los racks selectivos, el sistema Drive In reduce la cantidad de pasillos al permitir que los equipos ingresen directamente a la estructura para depositar o retirar la carga. Esta configuración aumenta la densidad de almacenamiento y disminuye el volumen que debe mantenerse refrigerado, característica especialmente relevante en cámaras de frío y congelado.

El proyecto incluyó la asesoría de Intersystems en el diseño del layout, considerando las dimensiones de las cámaras y las características de los productos almacenados. También contempló el diseño estructural bajo la normativa vigente, además del montaje y acompañamiento durante las distintas etapas de ejecución.

Las estructuras fueron fabricadas en la planta automatizada de Águia Sistemas, compañía brasileña representada en Chile por Intersystems desde 2016. Ambas empresas ofrecen en el mercado nacional soluciones de almacenaje que incluyen racks selectivos, Drive In, Push Back y sistemas automatizados.

GRÚAS HORQUILLA ESE MAQUINARIAS: DE MOVER CARGA A MOVER EFICIENCIA

En ESE Maquinarias dejamos atrás la idea de la grúa horquilla como un simple equipo de apoyo. Nuestras unidades eléctricas incorporan tecnología de litio, sensores y sistemas que permiten monitorear ciclos, consumo y disponibilidad en tiempo real. Esto no es un detalle técnico menor: es la base de nuestro trabajo. Antes de recomendar un equipo, analizamos la operación de cada cliente —carga, alturas, pasillos, ritmos de trabajo— para definir la configuración que realmente rinde, no la que simplemente "entra en la bodega".

Nuestra tecnología de litio permite cargas de oportunidad durante pausas o cambios de turno, eliminando tiempos muertos por carga tradicional y reduciendo el mantenimiento asociado a baterías convencionales. El resultado: más horas de operación efectiva y menor costo por unidad transportada.

Trabajamos con clientes en minería, distribución y retail que ya no buscan solo un equipo, sino un socio que entienda su operación completa. Por eso, cada proyecto en ESE Maquinarias parte con un diagnóstico técnico, no con un catálogo. Si su operación necesita más que mover carga —necesita moverla mejor—, en ESE Maquinarias tenemos el equipo, la tecnología y la experiencia para lograrlo.

LA LOGÍSTICA YA NO IMPROVISA: LA PLANIFICACIÓN ANTICIPADA MARCA LA DIFERENCIA EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS EXIGENTE

La planificación logística dejó de ser una tarea operativa para convertirse en una decisión estratégica. En un escenario donde la demanda por infraestructura logística de alto estándar continúa impulsando el mercado, las empresas están replanteando la forma en que proyectan sus necesidades de almacenamiento para responder con mayor agilidad a un entorno marcado por la volatilidad de la demanda, el crecimiento del e-commerce y la expansión de los operadores logísticos.

De acuerdo con el reporte Marketbeat Industrial del primer trimestre de 2026 de Cushman & Wakefield, el mercado continúa mostrando una alta demanda por bodegas de mayor estándar, reflejando una creciente necesidad de infraestructura flexible y preparada para responder a operaciones cada vez más complejas.

"Hoy las empresas buscan modelos logísticos más flexibles y escalables. La capacidad de absorber aumentos o disminuciones de volumen, sin afectar la continuidad operacional, se ha convertido en un factor clave al momento de planificar las operaciones", explica Bastián Contreras, gerente comercial de WeStorage.

Para el ejecutivo, la elección de una solución logística ya no depende únicamente de la infraestructura disponible, sino también de la capacidad del operador para responder a un mercado cada vez más dinámico.

"La infraestructura sigue siendo importante, pero hoy las empresas buscan operadores que aporten eficiencia, visibilidad y capacidad de adaptación", asegura Contreras.

GESTIÓN DE REDES: APORTANDO AL DISEÑO DE NUEVAS NORMATIVAS LOGÍSTICAS EN CHILE

Cómo el Pilar de Redes del Supply Chain Council de Chile contribuye a aterrizar ajustes normativos para fortalecer la productividad, la trazabilidad y la competitividad del ecosistema logístico nacional.

Resumen editorial. El presente artículo revisa cuatro líneas de trabajo impulsadas durante 2026 desde el Pilar de Redes del SCCC: el piloto de camiones de alta productividad, el desarrollo de un índice de resiliencia de supply chain, los ajustes a la Resolución Exenta SII N° 154 y la discusión del proyecto de ley asociado al autocontrol de pesaje. El foco común es compatibilizar control, trazabilidad y resguardo de infraestructura con eficiencia operacional, productividad y competitividad país.

PROPÓSITO DEL PILAR DE REDES

Toda vez que pensamos en logística, solemos imaginar un proceso compuesto por múltiples eslabones que agregan valor al flujo físico y documental, con el objetivo final de cumplir la promesa de entrega al cliente. Sin embargo, para que esa promesa se materialice de manera eficiente, se requiere una coordinación efectiva entre instituciones públicas, empresas privadas, gremios, operadores logísticos, generadores de carga y transportistas.

En un escenario económico desafiante —marcado por bajo crecimiento, presión sobre la inversión, restricciones fiscales y mayores exigencias de productividad—, la logística adquiere un rol estratégico. Cada regulación que incide sobre el movimiento de bienes puede generar valor público si mejora la trazabilidad, la seguridad y la protección de activos; pero también puede generar fricciones, sobrecostos y pérdida de competitividad si su diseño no considera la operación real de las cadenas de abastecimiento.

Desde esa perspectiva, el Pilar de Redes del Supply Chain Council de Chile busca actuar como un espacio técnico, neutral y colaborativo que permita conectar la experiencia operacional del sector privado con los objetivos públicos de control, modernización y desarrollo sostenible. Su propósito es contribuir a que las nuevas normativas logísticas se diseñen e implementen de forma práctica, gradual, digitalmente integrable y orientada al valor económico y social para Chile.

PRINCIPALES LÍNEAS DE TRABAJO 2026

Durante 2026, el Pilar de Redes ha participado en cuatro iniciativas de naturaleza distinta, pero conectadas por un mismo desafío: elevar la productividad del supply chain chileno sin debilitar los objetivos de control, fiscalización y resguardo de infraestructura.

• Desarrollo de un piloto de camión de alta productividad (bitren). • Desarrollo de un Índice de Resiliencia del Supply Chain, liderado por la Universidad Adolfo Ibáñez. • Ajustes operacionales a la Resolución Exenta SII N° 154, sobre facturas y guías de despacho que amparan el traslado de bienes.

Las dos primeras iniciativas apuntan principalmente a productividad, planificación e infraestructura futura; las dos últimas buscan fortalecer el control y la trazabilidad de los flujos logísticos. En todas ellas, el desafío común es evitar que instrumentos correctos en su propósito terminen generando efectos no deseados sobre tiempos, costos, continuidad operacional o competitividad del país. Todas estas iniciativas si bien participamos, si es clave reconocer el aporte relevante que otras agrupaciones realizan en la misma dirección como es Conecta Logistica y ALOG.

AVANCES POR INICIATIVA

1. Piloto de camión de Alta Productividad (Bitren)

El desarrollo de camiones de alta productividad ha sido una aspiración planteada por distintos gremios y empresas durante varios años, con el objetivo de modernizar gradualmente la normativa de carga en carretera. El marco regulatorio base sigue siendo el Decreto Supremo MOP N° 158, de 1980, que fija los pesos máximos de los vehículos que pueden circular por caminos públicos; dicha norma fue promulgada el 29 de enero de 1980 y publicada el 7 de abril de 1980, con modificaciones posteriores, entre ellas la publicada el 23 de enero de 2025. (Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional / Ley Chile, Decreto Supremo MOP N° 158 de 1980).

La evolución tecnológica del transporte, el mejor estándar de seguridad de las flotas, la existencia de autopistas modernas y la experiencia internacional con configuraciones de mayor capacidad abren una discusión relevante: evaluar si Chile puede incorporar camiones de mayor tonelaje o productividad bajo condiciones controladas, rutas definidas y estándares técnicos verificables.

El valor de un piloto radica precisamente en pasar de la teoría a la evidencia local. Un camión de alta productividad operando bajo parámetros acotados permitiría medir impactos reales en costos, seguridad, congestión, emisiones e infraestructura. En ese análisis, el principal riesgo a gestionar es el efecto sobre la infraestructura vial —especialmente puentes y tramos sensibles—, el cual debe abordarse mediante estudios técnicos, selección de rutas, monitoreo y criterios de mitigación.

Desde el SCCC se propuso avanzar con un generador de carga dispuesto a financiar los estudios y la operación controlada del equipo, asumiendo los riesgos propios del piloto. La expectativa es que el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, junto con el Ministerio de Obras Públicas, puedan consensuar una autorización que permita generar información técnica para decidir, con evidencia chilena, si esta tecnología debe escalar o no en el país.

EL SCCC, A TRAVÉS DE SU PILAR DE REDES, ESPERA SEGUIR CONTRIBUYENDO CON CONOCIMIENTO TÉCNICO, EXPERIENCIA OPERACIONAL Y ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA PARA QUE LAS INICIATIVAS EN CURSO TERMINEN FORTALECIENDO EL SUPPLY CHAIN CHILENO Y, CON ELLO, LA COMPETITIVIDAD DE CHILE.

2. Índice de Resiliencia del Supply Chain

La Universidad Adolfo Ibáñez, a través del académico Jorge Hernández, lidera el desarrollo de un Índice de Resiliencia del Supply Chain, iniciativa a la cual el SCCC fue invitado a participar como parte del grupo principal de trabajo.

El objetivo es construir una metodología que permita evaluar la resiliencia de cadenas de abastecimiento críticas para Chile. En una primera etapa, el trabajo se ha enfocado en el rubro minero, dada su relevancia estratégica para la economía nacional y su alta dependencia de infraestructura, continuidad operacional, abastecimiento de insumos, coordinación territorial y capacidad de respuesta frente a disrupciones.

La iniciativa ha considerado entrevistas, encuestas, revisión de estudios y espacios de conversación con actores relevantes. A partir de esa información, se busca estructurar un modelo que permita identificar brechas, priorizar proyectos de infraestructura y apoyar decisiones de inversión pública y privada con una mirada sistémica. Como siguiente etapa, se evalúa incorporar otro rubro de alta relevancia para el país, como consumo masivo, dado su impacto directo en la disponibilidad cotidiana de bienes para la población. El valor esperado del índice es entregar una herramienta práctica para tomadores de decisiones, capaz de transformar evidencia dispersa en criterios comparables de priorización.

3. Ajustes a la Resolución Exenta SII N° 154

La Resolución Exenta SII N° 154, publicada en 2025, introdujo nuevas exigencias para las facturas y guías de despacho que amparan el traslado de bienes corporales muebles. Su propósito apunta a fortalecer la trazabilidad tributaria y logística del movimiento de mercancías mediante mayor información sobre origen y destino efectivo del traslado, individualización del chofer, RUT del transportista, patente del vehículo o carro, tipo de traslado y detalle de los bienes transportados. (Fuente: Servicio de Impuestos Internos, Resolución Exenta SII N° 154 de 2025).

El objetivo de control es atendible y necesario. Sin embargo, desde el mundo logístico se levantaron preocupaciones respecto de su implementación práctica, especialmente por el impacto que ciertos mecanismos podrían generar sobre tiempos de despacho, integración de sistemas, operación de transportistas y continuidad de flujos.

Tras conversaciones entre distintos actores, el SII postergó la entrada en vigencia de la normativa hasta el 1 de noviembre de 2026, mediante la Resolución Exenta SII N° 52, publicada el 22 de abril de 2026. Esta modificación abrió una ventana para ajustar procesos, sistemas y criterios operacionales antes de la aplicación obligatoria. En ese marco, el SCCC ha trabajado en una propuesta que separa conceptualmente el flujo logístico del flujo de transporte, manteniendo la guía de despacho o factura como elemento articulador del control, pero evitando que la documentación se transforme en un cuello de botella operacional. (Fuente: Servicio de Impuestos Internos / Ley Chile, Resolución Exenta SII N° 52 de 2026).

La disposición mostrada por el SII, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones y distintos gremios permite proyectar una solución de mejor calidad técnica: una norma que conserve su esencia de trazabilidad, pero que sea implementable en la operación real de empresas, centros de distribución, operadores logísticos y transportistas.

LO QUE ESPERAMOS PARA EL FUTURO

La experiencia de 2026 confirma que la competitividad logística no depende únicamente de infraestructura o tecnología, sino también de la calidad del diseño normativo. Una regulación bien construida puede elevar estándares, reducir informalidad, proteger activos públicos y mejorar la trazabilidad. Una regulación mal implementada puede generar el efecto contrario: más costo, más fricción y menor productividad.

Por ello, el desafío es avanzar hacia una agenda logística moderna, digital, colaborativa y basada en evidencia. El SCCC, a través de su Pilar de Redes, espera seguir contribuyendo con conocimiento técnico, experiencia operacional y articulación público-privada para que las iniciativas en curso terminen fortaleciendo el supply chain chileno y, con ello, la competitividad de Chile.

Fuentes citadas: Biblioteca del Congreso Nacional / Ley Chile. Decreto Supremo MOP N° 158 de 1980, que fija el peso máximo de los vehículos que pueden circular por caminos públicos.

Por Alejandro Vargas Hillbrecht, Director de Redes, Supply Chain Council de Chile (SCCC)

HUELLA DE CARBONO 2025: EL CAMINO DE CENTRAL BODEGAS HACIA LA EFICIENCIA LOGÍSTICA

En Central Bodegas, la sostenibilidad se comprende como un proceso continuo integrado en la toma de decisiones y la operación. Para su Gerente General, José Miguel Echenique, no se trata solo de aspiraciones, sino de un "camino de mejora permanente" que exige consistencia, medición y aprendizaje constante. Bajo esta visión, la firma presentó los resultados de su medición de Huella de Carbono 2025.

El reporte, elaborado bajo el estándar GHG Protocol, registró un total de 2.213,85 tCO_2e, logrando una reducción del 0,8% respecto al año anterior. Este resultado es significativo dado que el factor de emisión de la red eléctrica aumentó un 22% en el periodo. El informe destaca que el 90% del impacto se concentra en el Alcance 3, siendo la electricidad consumida por activos arrendados el principal driver con un 51% del total.

En el ámbito operativo, la firma logró una disminución del 4,1% en el consumo físico de sus multicentros. Un ejemplo de eficiencia es el centro La Vara II, que alcanzó un 37,5% de consumo renovable gracias a su planta fotovoltaica. En total, la empresa opera 1.936 paneles solares que generan cerca de 1.561 MWh anuales, asegurando energía limpia para sus instalaciones. Asimismo, se redujo un 21,9% las emisiones por residuos. Para el cierre del año, el foco será profundizar la eficiencia y la cercanía con sus clientes. Como señala Echenique: "avanzar requiere medir, gestionar y mejorar de forma continua; valoramos este resultado porque sabemos dónde seguir avanzando para reducir nuestra huella lo más posible y hacer un uso mucho más eficiente de los recursos".

S&R AMPLÍA SU OFERTA CON RACKS NUEVOS DE FABRICACIÓN NACIONAL

Ingeniería S&R SpA, empresa chilena especializada en racks industriales reacondicionados, dio un nuevo paso en 2026 al incorporar su propia línea de fabricación de racks nuevos, producidos 100% en Chile, que se suma a su ya consolidada oferta de reacondicionamiento premium.

En el marco de este avance, la compañía inició el despacho de estructuras hacia el sur del país, para equipar una nueva sucursal de la cadena de supermercados DYL. El proyecto considera racks fabricados íntegramente por S&R, desde su diseño hasta su posterior instalación en terreno.

De acuerdo con la empresa, los nuevos sistemas cumplen con la normativa NCh 3703:2022 y NCh 2369:2025 y cuentan con memorias de cálculo estructural firmadas, garantizando seguridad y respaldo técnico en cada proyecto.

La fabricación nacional también permitirá a S&R ofrecer plazos de entrega de aproximadamente 30 días para racks nuevos. En tanto, su línea de racks reacondicionados premium cuenta habitualmente con disponibilidad inmediata, gracias al stock propio que mantiene la compañía.

Con ambas alternativas, S&R busca responder a proyectos con distintos requerimientos de inversión y tiempos de implementación, acompañando a empresas de retail y logística en las etapas de diseño, fabricación, despacho e instalación. Más información: www.ingenieriassyr.cl | Instagram: @ingenierias_syr_spa

"LA CHOCOTA" FORTALECE LA OPERACIÓN LOGÍSTICA DE PUERTO VENTANAS

TARPULIN Modular Buildings, empresa perteneciente al grupo internacional GL events, alcanzó un nuevo hito en el desarrollo de infraestructura modular, al concluir la construcción del Centro Logístico La Chocota, impulsado por Puerto Ventanas y Seacape en Puchuncaví, Región de Valparaíso.

El recinto -inaugurado en julio de este año- dispone de 3.000 m^2 para el almacenamiento, preparación y despacho de acero. Su puesta en marcha permite integrar la descarga marítima con el resguardo techado de los productos y su posterior distribución terrestre hacia los principales polos productivos de la zona central del pais.

El proyecto forma parte de una alianza estratégica de largo plazo entre Puerto Ventanas y Seacape, orientada a ampliar los servicios para la industria metalúrgica y manufacturera. Asimismo, contribuye al avance del terminal hacia una plataforma portuaria multipropósito. Bajo la modalidad llave en mano, TARPULIN asumió el diseño, la ingeniería, el suministro y el montaje completo de una bodega modular de 40 metros de ancho por 75 metros de largo, con ocho metros de altura al hombro y 14 metros en la cumbrera. La solución incorporó estructura principal, cubiertas y laterales de PVC, tres portones correderos, canaletas para aguas lluvias, sistema antipolvo, instalaciones eléctricas y luminarias, además de las fijaciones y la documentación técnica requeridas para su puesta en marcha. La obra fue ejecutada en 38 días hábiles y contó con la participación de 15 profesionales y técnicos.

DANCO CONTINÚA SU EXPANSIÓN CON NUEVAS ETAPAS EN NOVICIADO

Danco, empresa especializada en el desarrollo, construcción y arriendo de centros logísticos Clase A, continúa expandiendo su operación con la proyección de las etapas 3 y 4 de Danco Noviciado, en Lampa. Ambas incorporarán 48.000 m^2 entre 2027 y 2028 y permitirán que el centro alcance un total de 96.000 m^2 de bodegas, distribuidos en cuatro etapas.La primera fase, de 24.000 m^2, fue construida en 2017 y la segunda - de igual superficie- se encuentra en ejecución, con entrega para fines de 2026.

El proyecto, orientado a operadores logísticos y grandes empresas, contempla bodegas con 12 metros de altura al hombro y 16 metros en cumbrera, un andén por cada 500 m^2, pisos interiores de alta resistencia y amplios patios de maniobra. A ello se suma un doble anillo de seguridad, compuesto por el control de acceso al Parque Industrial y un segundo control en el ingreso a Danco Noviciado. Situada cerca del aeropuerto de Santiago, la Ruta 68 y Camino Lo Boza, la conectividad de este centro se verá fortalecida con la construcción de la futura Orbital Norponiente, autopista urbana que atravesará Lampa y conectará el Acceso Nororiente con la Ruta 78, el MOP comienza la construcción de esta Orbital a partir de 2032.

Una vez finalizadas las cuatro etapas de Danco Noviciado, la empresa superará los 200.000 m^2 desarrollados de centros logísticos Clase A, considerando también Danco Miraflores, con cerca de 60.000 m^2 y Danco Lo Boza de 45.000 m2 (vendido en 2023). Más información: www.danco.cl LinkedIn e Instagram: @centroslogisticosdanco

BODEGAS SAN FRANCISCO: INFRAESTRUCTURA CLAVE PARA EL ABASTECIMIENTO DE CHILE

Con el 23,3% de la superficie de bodegaje del Gran Santiago y más de 1.000 clientes con operaciones en sus centros, BSF contribuye a la continuidad de las cadenas de suministro y al funcionamiento de sectores esenciales de la economía nacional. Antes de que bienes y artículos de primera necesidad lleguen a comercios y hogares de distintos puntos del país, existe una cadena de almacenamiento y distribución que debe operar de manera eficiente, coordinada y continua para que ese sea el resultado.

Bodegas San Francisco es una pieza clave dentro de ese engranaje, siendo pilar esencial de la infraestructura inmobiliaria puesta a disposición de la cadena logística. Sus centros de bodegas albergan actividades de grandes compañías y pymes vinculadas con la salud, la construcción, el retail, la minería y el comercio electrónico, entre otros sectores. En sus instalaciones se almacenan y despachan productos que forman parte del consumo cotidiano y de la actividad económica nacional.

Actualmente, más de 1.000 clientes desarrollan sus operaciones en los recintos de BSF, de las cuales el 62% corresponde a pequeñas y medianas empresas. La intensidad de esta actividad también se refleja en las cerca de 35.000 personas que ingresan diariamente a sus centros en la Región Metropolitana para desempeñar funciones asociadas al almacenamiento y la distribución.

La magnitud de su aporte se expresa también en la superficie disponible. BSF concentra el 23,3% del bodegaje del Gran Santiago, equivalente a cerca de uno de cada cuatro metros cuadrados. En la zona poniente, principal polo logístico de la capital por su conexión con autopistas, aeropuerto y rutas hacia los puertos, su participación alcanza el 59%.

EMOTRANS CHILE FORTALECE SU OPERACIÓN EN EL AEROPUERTO

EMOTrans Chile, parte de la red alemana EMOTrans, continúa fortaleciendo su capacidad operativa en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez mediante la apertura de una oficina y un espacio de almacenaje en el Terminal de Carga AGUNSA (ACT). La nueva ubicación busca reducir los tiempos de coordinación de las importaciones aéreas, ampliar la capacidad de bodegaje y ofrecer prioridad de despacho y trazabilidad en tiempo real a clientes del retail, la minería, la industria farmacéutica y el e-commerce.

El terminal cuenta con 5.800 m^2 de bodega y más de 3.000 posiciones de racks para carga general, además de 200 posiciones para carga valorada, un contenedor refrigerado para productos perecibles y 100 m^2 para mercancías peligrosas. También dispone de 12 puertas de despacho, 10 puertas de recepción por el lado aire, acceso independiente para camiones y recepción de ramplas sin restricción horaria.

"Operar frente a la plataforma de descarga nos permite acortar el tiempo entre el arribo del vuelo y la disponibilidad de la carga para nuestros clientes", señaló el gerente de la oficina de EMOTrans Chile en el aeropuerto.

El terminal posee 83 cámaras, con respaldo de imágenes durante 180 días, y genera reportes fotográficos disponibles en línea y en tiempo real. Además, permite consultar guías y papeletas a través de su sistema informático. La oficina se suma a la casa matriz de EMOTrans Chile en Providencia. De esta manera, la compañía cuenta con un punto comercial y operativo en la ciudad y otro dentro del recinto aeroportuario, enfocado en carga aérea urgente y de alto valor.

DE SEGUIR CAMIONES A ANTICIPAR RIESGOS: EL SALTO QUE PROPONE GPS CHILE

En una industria donde la seguridad, la continuidad operacional y la trazabilidad son cada vez más determinantes, el monitoreo de flotas dejó de ser solo una herramienta para saber dónde está un vehículo. Hoy, el verdadero valor está en anticipar riesgos, coordinar respuestas y transformar la información en decisiones oportunas.

Ese es el foco del servicio integral de monitoreo de GPS Chile, una solución que combina tecnología, operación especializada y análisis de datos para entregar mayor control sobre cada etapa del transporte.

A través de su Torre de Control, el proveedor centraliza la operación de sus clientes en tiempo real, integrando información de ubicación, velocidad, rutas, detenciones, comportamiento del conductor, eventos de fatiga, alertas de seguridad y condiciones del vehículo.

Esta mirada permite detectar desviaciones, activar protocolos, prevenir incidentes y mejorar la eficiencia de la operación logística desde un solo punto de gestión.

"Entendemos el monitoreo como un servicio integral, no como una tecnología aislada. Nuestra Torre de Control permite acompañar la operación minuto a minuto, anticipar riesgos y entregar información útil para que cada cliente tome mejores decisiones. El objetivo es claro: operaciones más seguras, eficientes y trazables", asegura Mario Yáñez, gerente general de GPS Chile.

Con esta propuesta, la compañía busca elevar el estándar del transporte, pasando de una gestión reactiva a una operación preventiva, conectada y capaz de adaptarse a las necesidades de sectores como logística, minería, distribución y transporte de pasajeros. La clave ya no está solo en monitorear, sino en convertir cada dato en una acción concreta.

BODENOR FLEXCENTER RECIBE RECONOCIMIENTO COMO MEJOR EMPRESA PAGADORA EN LOGÍSTICA

Por segundo año consecutivo, Bodenor Flexcenter fue distinguida como una de las Mejores Empresas Pagadoras de Chile, en la categoría Logística. El premio es entregado por la Bolsa de Productos de Chile y la Asociación de Emprendedores de Chile (ASECH), en alianza con El Mercurio, y destaca las buenas prácticas de pago a proveedores.

La evaluación considera el plazo efectivo de pago, el volumen de facturas procesadas, la diversidad de emisores y la concentración de pagos. Así, permite observar la rapidez y consistencia con que las empresas cumplen sus compromisos.

Bodenor Flexcenter, compañía dedicada al desarrollo y administración de parques logísticos y bodegas, atribuyó la distinción al trabajo coordinado de sus equipos. La empresa ha impulsado la digitalización de procesos administrativos y el monitoreo del ciclo de pagos para mejorar la trazabilidad y agilizar la liberación de facturas.

Para la compañía, el pago oportuno fortalece las relaciones de confianza y entrega mayor certeza financiera a sus proveedores, especialmente a las pequeñas y medianas empresas. El reconocimiento por segundo año consecutivo refleja la continuidad de estas prácticas y su incorporación a la gestión habitual de la empresa.

CHILE 2026: EL PUNTO DE ENCUENTRO DEL SUPPLY CHAIN LATINOAMERICANO

Hay encuentros que reúnen personas y otros que logran algo más: conectar experiencias, generar conversaciones relevantes y construir relaciones que trascienden el propio evento. Esa ha sido la evolución del Congreso Internacional de Women in Supply Chain (WINS), que este 2026 tendrá a Chile como anfitrión de su cuarta edición.

El recorrido comenzó en Panamá, continuó en Colombia, tuvo su tercera edición en Perú y este año llega a Chile, consolidando una trayectoria regional que refleja el crecimiento de una comunidad que ha entendido que los desafíos del Supply Chain requieren colaboración, conocimiento y conexiones que superen fronteras.

En noviembre, Santiago recibirá al IV Congreso Internacional WINS 2026, reuniendo durante tres días a profesionales de nuestra red latinoamericana en torno a una industria cada vez más estratégica para las organizaciones. Las decisiones de abastecimiento, planificación, operaciones, transporte, comercio exterior, tecnología, distribución y sostenibilidad impactan directamente en la competitividad de las empresas. Allí encontramos uno de los principales atributos de WINS: el perfil de las profesionales que conforman nuestra comunidad.

Nuestras socias son ejecutivas, gerentas, líderes y especialistas provenientes transversalmente de los distintos eslabones del Supply Chain. Mujeres con experiencia en logística, operaciones, procurement, planificación, transporte, comercio exterior, tecnología y sostenibilidad, que participan activamente en decisiones relevantes dentro de organizaciones de diferentes industrias.

MUCHO MÁS QUE UN CONGRESO

Queremos que quienes lleguen a Chile vivan una experiencia que combine conocimiento, industria, conexiones y territorio. El Congreso contempla visitas empresariales para conocer operaciones y desafíos directamente en terreno, junto con charlas de alto nivel, donde líderes, especialistas y referentes abordarán tendencias, experiencias y decisiones que están definiendo el futuro del Supply Chain.

El networking estratégico será otro protagonista. Buscamos conectar ejecutivas, profesionales, empresas y representantes de distintos países, generando relaciones que puedan transformarse en colaboración, intercambio de conocimiento, oportunidades profesionales y nuevos negocios. También tendremos una experiencia vitivinícola, incorporando parte de la identidad de Chile y creando un entorno diferente para fortalecer vínculos. Finalmente, un cóctel de cierre reunirá a nuestra comunidad para celebrar las experiencias y conexiones construidas durante estos tres días. Pero existe un actor indispensable para hacer posible iniciativas como ésta: las empresas. Impulsar el desarrollo y una mayor participación de mujeres en Supply Chain requiere organizaciones dispuestas a involucrarse, abrir espacios, compartir conocimiento y respaldar iniciativas que contribuyan a una industria más diversa, innovadora y preparada para el futuro.

Ser sponsor significa formar parte de una conversación regional sobre el futuro del Supply Chain, posicionar una marca frente a ejecutivas y profesionales de diferentes industrias y países, y generar vínculos con una comunidad especializada.

Para empresas de tecnología, logística, transporte, automatización, consultoría, infraestructura, educación y servicios vinculados al Supply Chain existe una oportunidad especialmente relevante: conectar con profesionales que conocen los desafíos reales de la industria y participan en decisiones dentro de sus organizaciones. Queremos que este Congreso sea un espacio donde ocurran conversaciones que difícilmente sucederían de otra manera: que una ejecutiva chilena intercambie experiencias con una líder de Panamá; que profesionales de Colombia, Perú y otros países compartan aprendizajes; y que empresas y ejecutivas descubran oportunidades de colaboración regional.

Para mayor información: congreso@winschile.com
IV Congreso Internacional WINS 2026
10-11 Y 12 Noviembre 2026 Santiago de Chile
WINS Chile

PATIO NOVICIADO

EL NUEVO HUB LOGÍSTICO A TU MEDIDA.

GRUPOPATIO

Patio Noviciado es un centro logístico de gran escala con una superficie total de 52.000 m² arrendables, distribuidos en dos naves. Está ubicado en Lampa, **a 8 minutos del aeropuerto Arturo Merino Benítez y con acceso directo a Costanera Norte** y **Ruta 68.** Forma parte de un condominio industrial privado de 400 hectáreas con vialidades internas, áreas verdes, zonas de esparcimiento y los más altos estándares de construcción y seguridad.

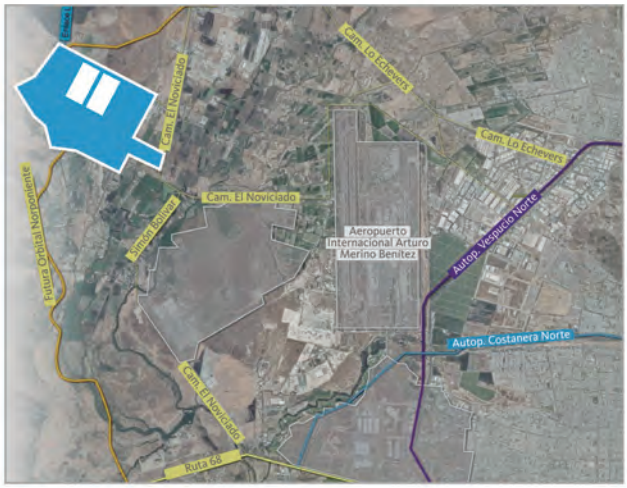
Todo lo que tu cadena logística necesita, en un solo lugar y construido a tu medida.

TODO SANTIAGO, A MINUTOS DE TU BODEGA

- Quilicura 24 min
- Américo Vespucio 12 min
- Aeropuerto 8 min
- Costanera Norte 14 min
- Ruta 68 10 min

INFRAESTRUCTURA DE PRIMER NIVEL

- Uso de suelo industrial molesto
- Altura al hombro de 12 metros
- Andenes cada 500 m² con niveladores hidráulicos
- Amplio patio de maniobras
- Oficinas y servicios
- Vigilancia 24/7
- Flexibilidad total para tu operación



Camino el Peralillo S/N, Lampa

Fecha de entrega Q3 2027*

Ubicado a 8 minutos del aeropuerto

*Proyecto en etapa de desarrollo. La fecha de entrega podría sufrir modificaciones.

PATIO INDUSTRIAL

Diseñado para tu operación.
Construido a tu medida.

Conoce más y pide información de Patio Noviciado aquí

Escanea y contáctanos

BODEGAS FLEX GANAN TERRENO: ABSORCIÓN NETA CRECE 244%

Las bodegas flex continúan ganando protagonismo en el mercado industrial de Santiago. Durante el primer semestre de 2026, la vacancia del segmento cayó 38%, hasta 9,05%, mientras la absorción neta aumentó 244%, alcanzando 80.114 m^2, según el Informe Bodegas Flex de Cushman & Wakefield.

El resultado refleja el creciente interés de inversionistas y usuarios por formatos que ofrecen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación. "Las principales ventajas que valoran quienes optan por este tipo de bodegas son la flexibilidad de sus espacios y la posibilidad de adaptar las unidades a distintos usos dentro de un mismo proyecto", señala Rosario Meneses, subgerente de Market Research de Cushman & Wakefield Chile.

La actividad de arriendo alcanzó 230 unidades transadas, equivalentes a 105.000 m^2 de absorción positiva, con más del 60% concentrado en bodegas de entre 300 y 500 m^2. Este dinamismo también se reflejó en los precios, cuyo promedio de arriendo aumentó 8,1% interanual, hasta 0,20 UF/m^2, impulsado por el ingreso de nuevos proyectos con valores superiores al promedio. En venta, en cambio, el precio promedio bajó respecto del primer semestre de 2025, ubicándose en 34,64 UF/m^2. Durante el período ingresaron Avanzapark Caupolicán y Vespucio City Box, aportando cerca de 52.000 m^2, buena parte de los cuales ya estaba colocada antes de su entrega.

Para 2026 se proyecta el ingreso de 74.552 m^2 adicionales en los submercados Poniente y Norte, con proyectos como Procentro Etapa 3 y Centro Vespucio 500. Para 2027, en tanto, se anticipa una expansión de 120.963 m^2, impulsada, entre otros desarrollos, por Logistock Km 17 y Plus Lo Boza Flex.

CITYVAN ALCANZA LOS 2 MILLONES DE COLABORADORES MOVILIZADOS EN CINCO AÑOS

Cityvan conmemoró un nuevo hito en su trayectoria al alcanzar los 2.000.000 de colaboradores movilizados, durante los últimos cinco años, cifra que refleja la escala alcanzada por su operación de transporte corporativo y su rol en la continuidad de las operaciones de sus clientes.

El logro da cuenta del crecimiento y consolidación de la compañía en el ámbito de la movilidad corporativa, donde ha desarrollado soluciones orientadas a facilitar el traslado diario de trabajadores, especialmente en operaciones que requieren altos niveles de coordinación, frecuencia y disponibilidad.

Para Cityvan, alcanzar esta cifra representa también un reconocimiento a la confianza de sus clientes y al trabajo de los equipos que han posible cada traslado. La compañía continúa fortaleciendo su propuesta de servicio con foco en la seguridad, la eficiencia y una experiencia acorde a las necesidades de las empresas.

El hito marca un nuevo capítulo para la compañía, quien proyecta su crecimiento, poniendo a las personas en el centro de su solución con un servicio que se integra y adapta perfectamente a las necesidades logísticas y operacionales de sus clientes.

Esa brecha entre lo planificado y lo real suele aparecer justo en los días o semanas de mayor demanda, cuando el número de personas a trasladar cambia más rápido de lo previsto. Ahí es donde nuestro coordinador marca la diferencia: la detecta a tiempo y coordina la solución con tu equipo, antes de que se traduzca en un turno incompleto. Descubre cómo Cityvan puede transformar la eficiencia y seguridad de los traslados en tu empresa. https://logistica.cityvan.cl/2026

CAPTAS OTEC APUESTA POR LA INNOVACIÓN CON NUEVOS TALLERES EJECUTIVOS

En un entorno donde las empresas necesitan adaptarse con rapidez, fortalecer a sus equipos y transformar el conocimiento en resultados, CAPTAS OTEC presenta una nueva línea de Talleres Ejecutivos, orientada a profesionales, líderes y organizaciones que buscan incorporar herramientas prácticas y de alto impacto.

La propuesta contempla cuatro experiencias que abordan desafíos estratégicos. LEGO® Serious Play®: Aprender jugando, liderar transformando invita a desarrollar liderazgo, creatividad, comunicación y colaboración mediante una metodología participativa que convierte las ideas en soluciones.

En comercio exterior, el Taller Ejecutivo SIDEMAR / DECARE entrega conocimientos relacionados con la gestión documental marítima y los sistemas de denuncias, cargos y reclamos, aportando herramientas relevantes para quienes se desempeñan en operaciones aduaneras.

La tecnología también ocupa un lugar central con "No le preguntes a la IA: ¡Dirígela!", una experiencia enfocada en aprovechar la inteligencia artificial para optimizar tareas, procesar información, generar documentación y elevar la productividad ejecutiva.

Completa la propuesta Riesgos, Siniestros y Seguros de Carga, orientado a fortalecer conocimientos sobre riesgos, coberturas, responsabilidades y gestión de siniestros asociados al transporte de carga. Con esta nueva oferta, CAPTAS OTEC busca ir más allá de la capacitación tradicional, conectando aprendizaje, innovación y aplicación práctica.

SAMEX AMPLÍA SUS SUCURSALES EN RANCAGUA Y COPIAPÓ

Samex fortaleció su red logística con el traslado y ampliación de sus sucursales de Rancagua y Copiapó, incorporando instalaciones con mayor capacidad operativa para responder al crecimiento sostenido de los volúmenes de carga y a las necesidades de sus clientes en ambas regiones.

En Rancagua, la nueva operación comenzó el 22 de junio en Redpark Rancagua, en Requínoa. La sucursal aumentó su superficie de 380 a 480 m^2, equivalente a un crecimiento del 26%, fortaleciendo su capacidad de atención y operación en la Región de O'Higgins.

En Copiapó, el traslado se concretó el 29 de junio dentro del complejo logístico Megacentro. La superficie pasó de 390 a 812 m^2, lo que representa un crecimiento del 108% y permite ampliar la capacidad operativa, optimizar procesos y acompañar el desarrollo de la demanda en la zona.

Las nuevas instalaciones forman parte del plan de desarrollo y consolidación de Samex, orientado a fortalecer su cobertura nacional y dotar a sus sucursales de la infraestructura necesaria para responder de manera eficiente a las crecientes necesidades de los distintos sectores productivos.

ID LOGISTICS
SOLUCIONES LOGÍSTICAS PARA OPERACIONES DE ALTO NIVEL
10 MILLONES m²
Superficie operacional
+450 CENTROS
En todo el mundo
+22 Millones
Entregas ejecutadas (B2C & B2B)
Infraestructura estratégica, tecnología y talento especializado para operaciones que no se detienen.
¡Síguenos en nuestras plataformas!
@idlogistics_chile
ID Logistics Chile
www.id-logistics.com

TU APILADOR
TU MEDIDA

Tu apilador retráctil de Jungheinrich.
Exactamente la potencia que necesitas.

Más opciones. Más flexibilidad:
La nueva generación de apiladores retráctiles de iones de litio.

No importa lo que quieras mover: con los nuevos modelos ETV de Jungheinrich, tendrás flexibilidad y estarás preparado para cualquier tarea. Almacena pallets a grandes alturas y prepara pedidos lo más rápido posible, con el modelo adecuado para tus necesidades. ¿Lo que más le importa es el rendimiento? Entonces la serie ETV 3i es la opción ideal. Y con la serie ETV 2i obtendrá una excelente relación costo-eficiencia para tareas más ligeras.

JUNGHEINRICH