



## **Estudio**

Diagnóstico de Operaciones  
Logísticas en la industria de  
consumo en Chile

# Contenidos

Introducción

**3**

Highlights

**4**

De la manualidad a la automatización:  
Una evolución necesaria

**5**

Innovación tecnológica y su impacto en  
la eficiencia operacional

**9**

La Gestión del inventario como clave  
para la competitividad logística

**11**

Transición hacia la sostenibilidad en la  
cadena de suministro

**13**

Conclusiones

**14**

Contactos

**15**

# Introducción

En un contexto marcado por la creciente complejidad de las cadenas de suministro, la omnicanalidad y la exigencia de los consumidores, las empresas de la industria de retail y consumo enfrentan desafíos sin precedentes. La logística, como pilar fundamental de la operación, debe adaptarse a esta nueva realidad.

Este estudio busca conocer la situación actual de las operaciones logísticas de Centros de Distribución en empresas chilenas, abordando desafíos, problemas, niveles de madurez en procesos y sistemas, gestión de KPIs y obsolescencia, así como la disposición para la adopción de tecnologías emergentes, con el fin de proporcionar insights que guíen la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de acciones para mejorar la eficiencia y competitividad en el ámbito logístico.

Este estudio profundizará en las oportunidades de los Centros de Distribución chilenos, evaluando la madurez de sus procesos, métricas clave y su impacto en la gestión empresarial. Asimismo, analizará las estrategias actuales para gestionar la obsolescencia tecnológica y operativa, identificando los principales desafíos futuros para la cadena logística nacional, con especial énfasis en la adopción tecnológica, la eficiencia y la sostenibilidad.

## Ficha Metodológica

### Tipo de estudio

Estudio realizado con encuesta a líderes y principales compañías de la industria del consumo y retail en Chile. Cuestionario definido por Deloitte con preguntas cerradas.

### Universo

Tomadores de decisión relacionados a las decisiones de logística y distribución (CEO/COO/Símil). Subsectores considerados: CPG, Retail & Servicios, Logística & Transporte.

### Levantamiento de información

Segundo semestre 2024.

### Muestra

Se realizaron 83 encuestas, con foco en la industria de Consumo.

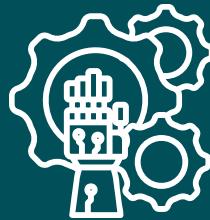


# Highlights



## De la manualidad a la automatización: una evolución necesaria

Un 61% de los encuestados indica que uno de sus principales dolores en las operaciones logísticas, está relacionada a una alta manualidad en los procesos, lo cual se condice con quienes indicaron que sus principales desafíos eran justamente aumentar la automatización (77%) y el apoyo de sistemas (83%).



## Innovación tecnológica y su impacto en la eficiencia operacional

Los desafíos asociados a aumentar la automatización y el apoyo tecnológico, en caso de conseguirse, vendrían a apoyar el cumplimiento de otros 2 de los principales desafíos, como son el mejorar la productividad (83%) y mejorar los niveles de servicio (80%).



## La gestión del inventario como clave para la competitividad logística.

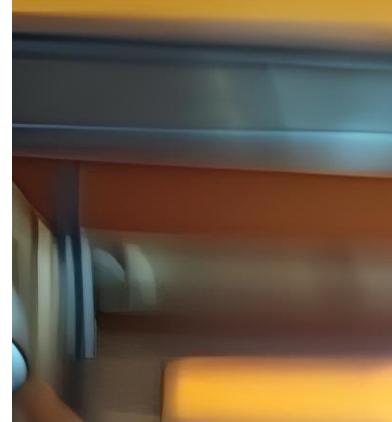
El 74% de los encuestados asevera ver como desafío la reducción de quiebres y sobrestock del inventario, mientras que el 80% ve un desafío en la disminución de mermas y obsolescencia.



## Transición hacia la sostenibilidad en la cadena de suministro.

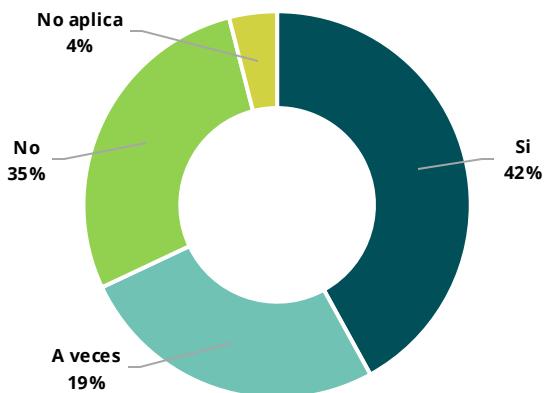
89% de los encuestados considera como desafío más importante lograr operaciones más sustentables asegurando una transición más verde en la cadena de suministro.

# De la manualidad a la automatización y tecnología: Una evolución necesaria

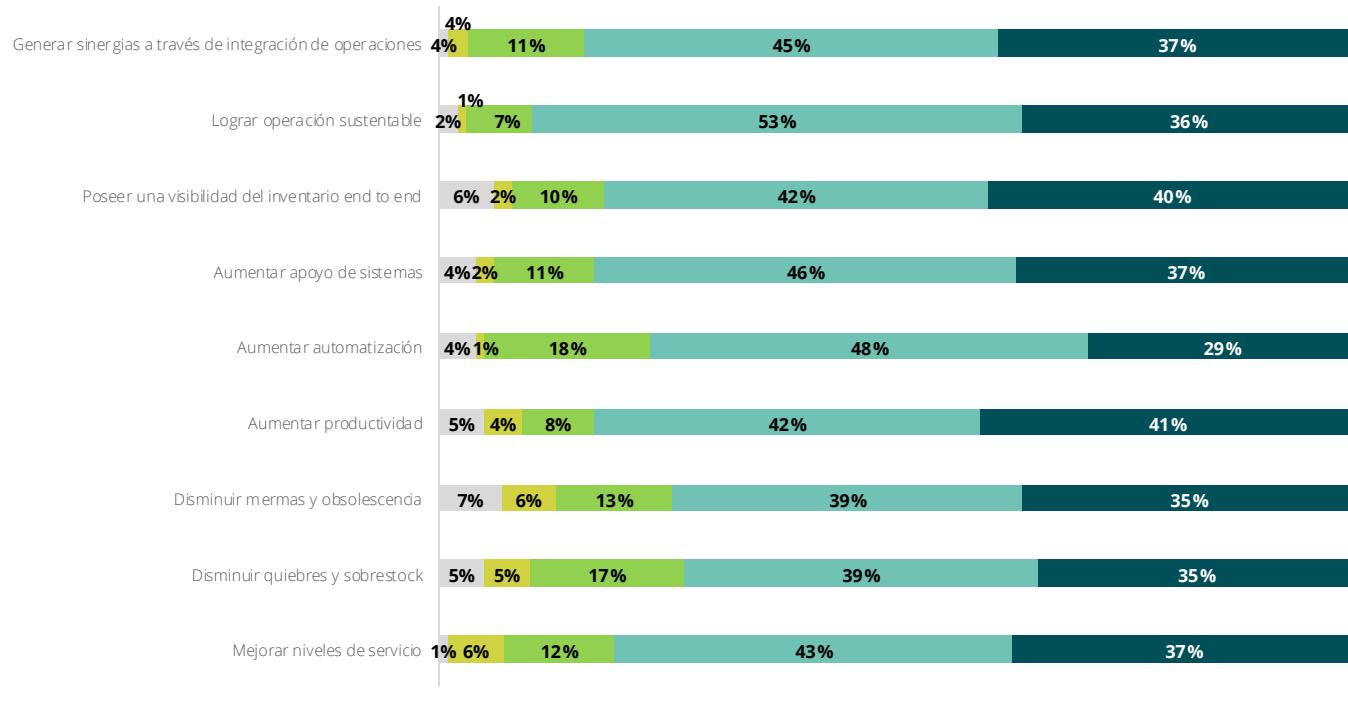


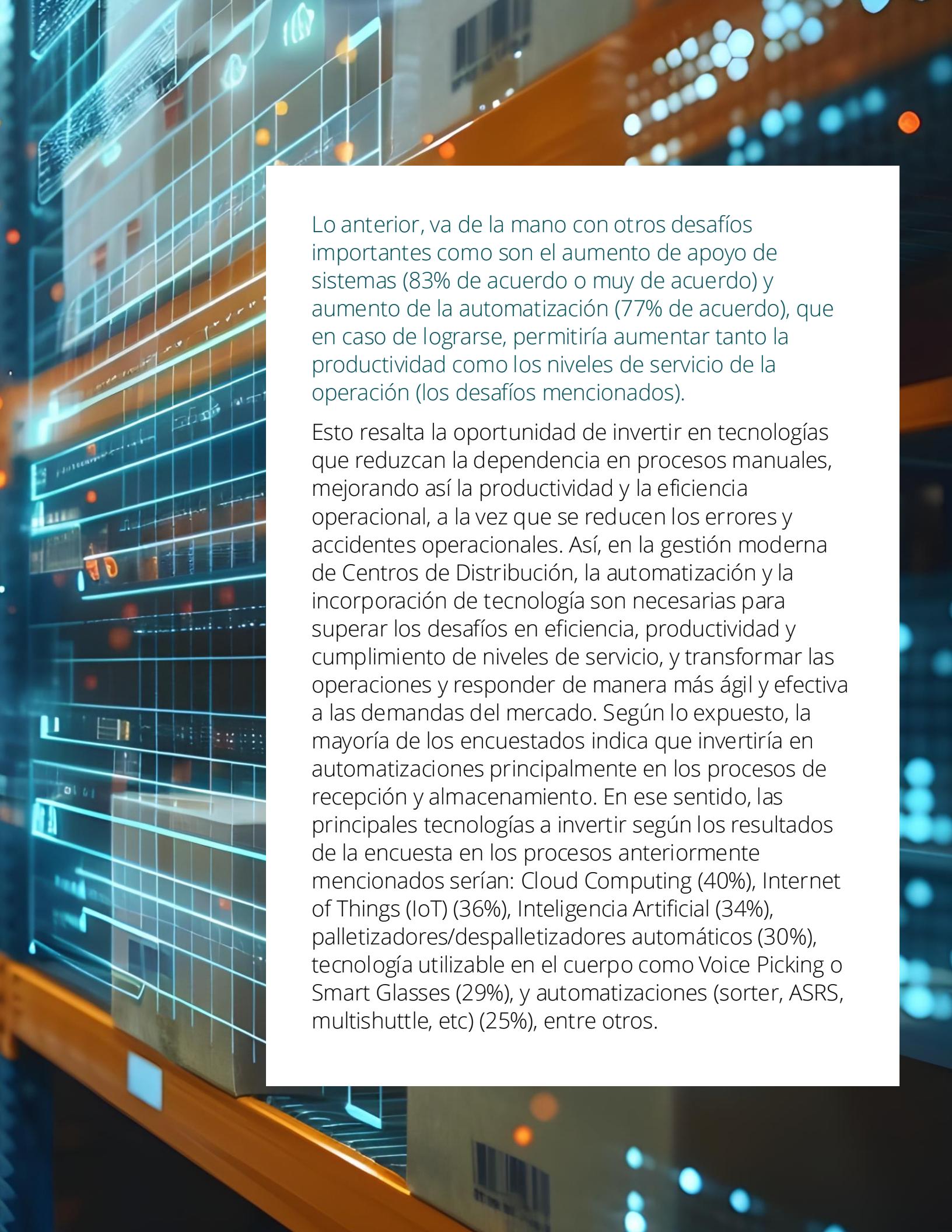
Al consultar sobre los principales problemas que existen en las operaciones logísticas en los Centros de Distribución, un gran número de los encuestados (61%) indica como uno de los principales dolores la alta manualidad en los procesos al interior de sus Centros de Distribución (42% si, 19% a veces), el cual justificaría el por qué los mismos encuestados indican que 2 de sus principales desafíos son el mejorar la productividad (83% de acuerdo o muy de acuerdo) y mejorar los niveles de servicio (80% de acuerdo o muy de acuerdo), evidenciadas en el gráfico N°2.

**Gráfico N°1: Dolores asociados a alta manualidad en la operación de Centros de Distribución**



**Gráfico N° 2: Principales desafíos en las operaciones de Centros de Distribución**



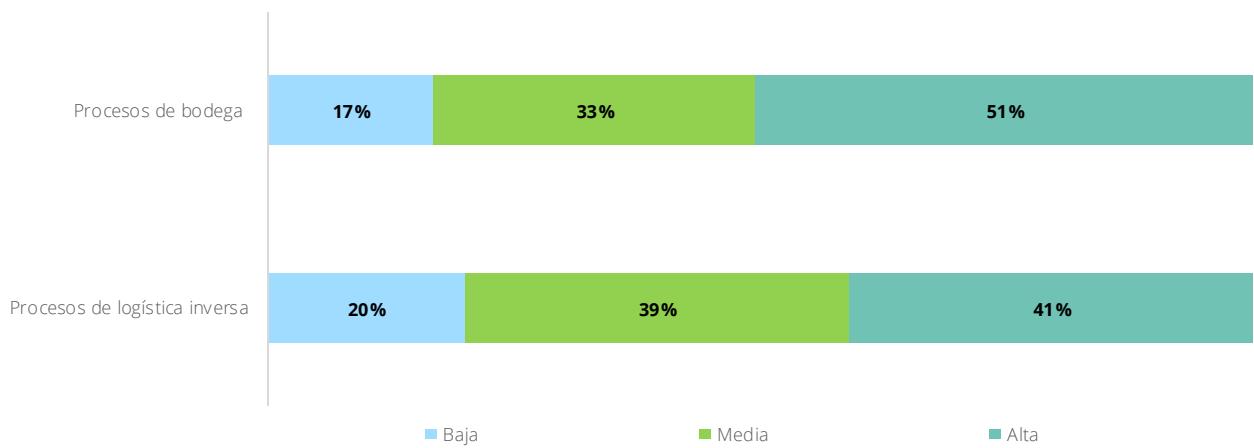


Lo anterior, va de la mano con otros desafíos importantes como son el aumento de apoyo de sistemas (83% de acuerdo o muy de acuerdo) y aumento de la automatización (77% de acuerdo), que en caso de lograrse, permitiría aumentar tanto la productividad como los niveles de servicio de la operación (los desafíos mencionados).

Esto resalta la oportunidad de invertir en tecnologías que reduzcan la dependencia en procesos manuales, mejorando así la productividad y la eficiencia operacional, a la vez que se reducen los errores y accidentes operacionales. Así, en la gestión moderna de Centros de Distribución, la automatización y la incorporación de tecnología son necesarias para superar los desafíos en eficiencia, productividad y cumplimiento de niveles de servicio, y transformar las operaciones y responder de manera más ágil y efectiva a las demandas del mercado. Según lo expuesto, la mayoría de los encuestados indica que invertiría en automatizaciones principalmente en los procesos de recepción y almacenamiento. En ese sentido, las principales tecnologías a invertir según los resultados de la encuesta en los procesos anteriormente mencionados serían: Cloud Computing (40%), Internet of Things (IoT) (36%), Inteligencia Artificial (34%), palletizadores/despalletizadores automáticos (30%), tecnología utilizable en el cuerpo como Voice Picking o Smart Glasses (29%), y automatizaciones (sorter, ASRS, multishuttle, etc) (25%), entre otros.

En lo que respecta a la madurez actual de los procesos logísticos, como recepción, almacenamiento, picking o despacho (ver gráfico N°3), solo el 51% de los encuestados la reconocen como "alta", mientras que en el proceso de logística inversa, esto solo corresponde al 41%, por lo que aún hay un alto porcentaje de encuestados que considera que existen oportunidades por abordar en estos procesos para evolucionar al siguiente nivel de operatividad eficiente en la logística de Centros de Distribución.

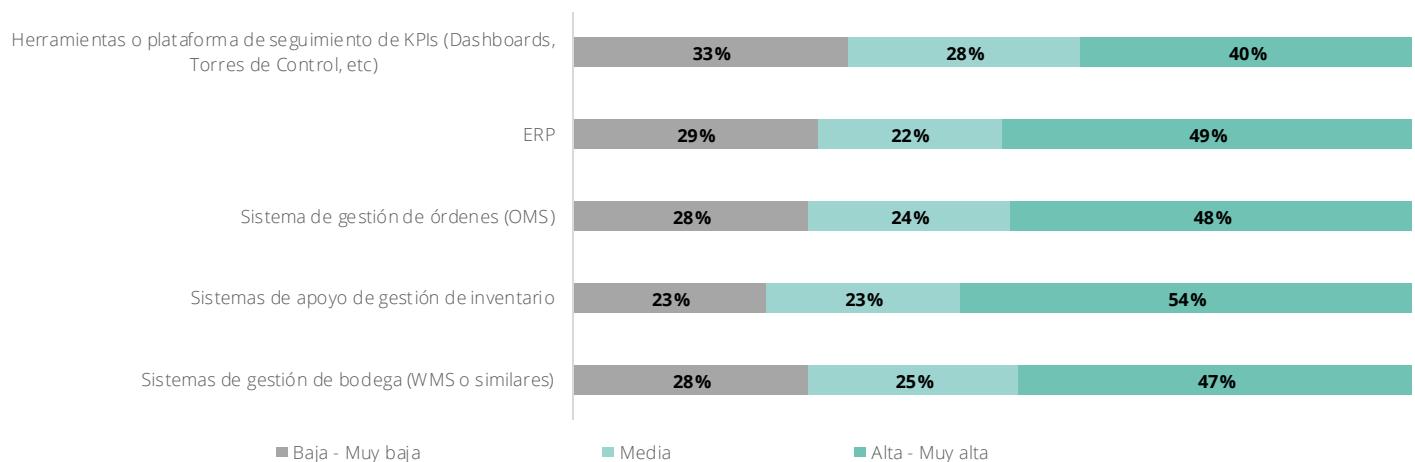
### Gráfico N° 3: Nivel de madurez en procesos logísticos





Por otro lado, según lo señalado en el gráfico N°4, el 53% indicó que tiene una madurez media o baja en sistemas de gestión de bodega (WMS o similares) y el 61% una madurez media o baja en herramientas de visualización y de gestión de indicadores (Torre de Control, dashboards, etc), por lo que aún queda un gran espacio para seguir invirtiendo en estas tecnologías y poder acortar las brechas.

**Gráfico N° 4: Nivel de madurez de los sistemas de apoyo**



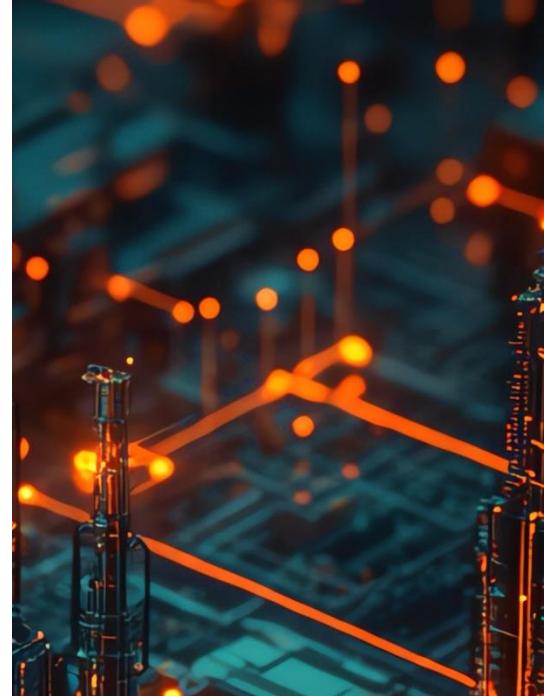
Los resultados concernientes a la madurez operacional y sistémica respaldan los resultados anteriormente mencionados respecto a la alta manualidad, altos costos de operación y la baja implementación de sistemas de apoyo en su operación logística en sus Centros de Distribución.



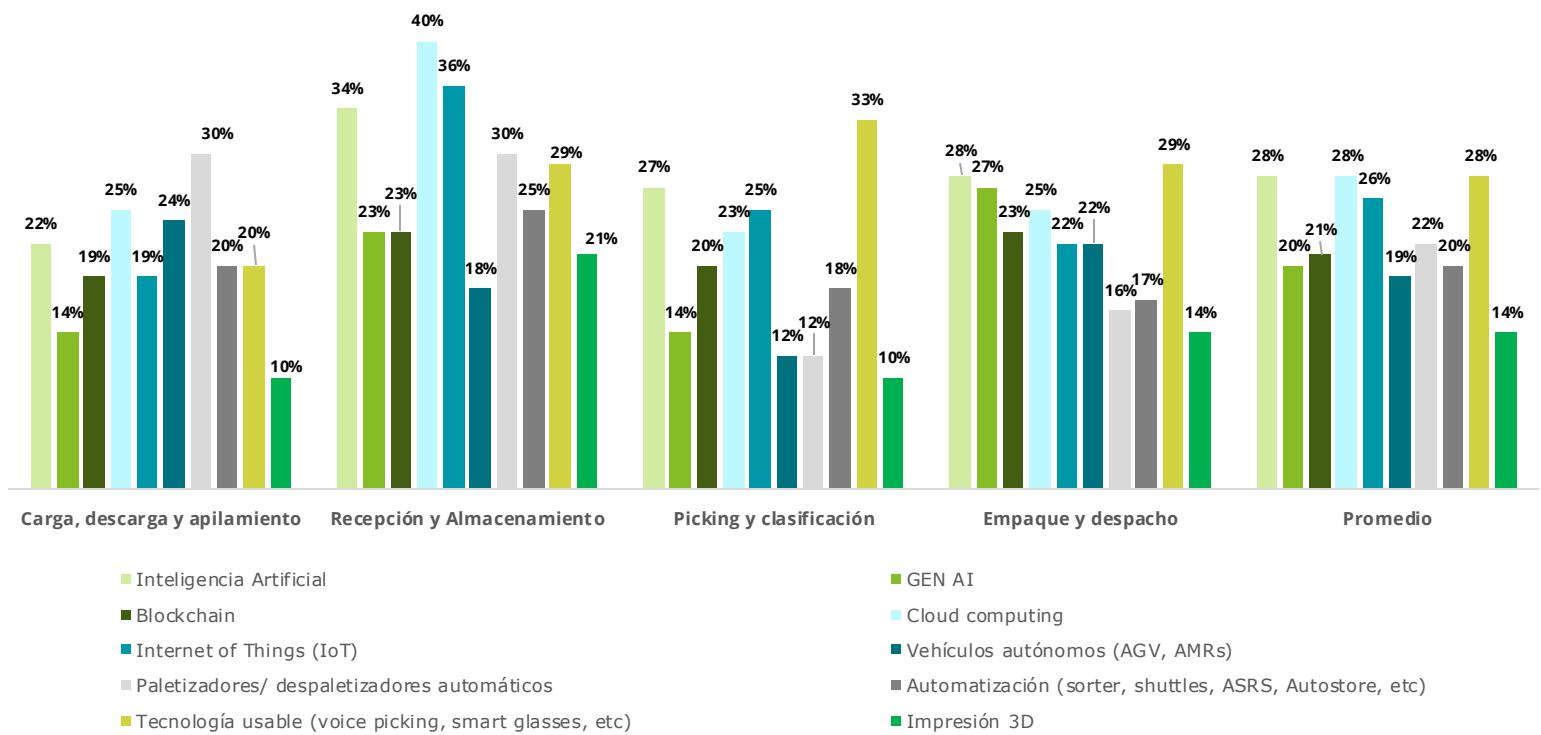
# Innovación Tecnológica y su Impacto en la Eficiencia Operacional

Las tecnologías más innovadoras son clave en la transformación y optimización de las operaciones. Tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial, el Internet of Things (IoT), el Cloud Computing y los vehículos autónomos están redefiniendo la eficiencia y la precisión en cada etapa del proceso logístico. Desde la carga y descarga hasta el empaque y despacho, la adopción estratégica de estas herramientas no solo mejora la productividad, sino que también facilitan un control más riguroso y la eficiencia operativa.

En esta misma línea, tal como se comentó previamente, se evidencia en el gráfico N°5, que al promediar todos los procesos, tanto Inteligencia artificial (28%), Cloud Computing (28%), tecnología usable (voice picking, Smart glasses, etc) (28%) y IoT (26%), son de las principales tecnologías donde los encuestados están dispuestos a invertir en los próximos años. Esto indica una alta tendencia hacia la digitalización, lo que podría mejorar significativamente la visibilidad, control y eficiencia de la operación.



**Gráfico N° 5 Disposición a invertir en tecnologías en los próximos años por proceso logístico**





En cuanto a los vehículos de guiado automático (AGVs) y los robots móviles autónomos (AMRs), los encuestados señalaron su preferencia a invertir en ellos en los procesos de carga y descarga (24%) y en el de despacho (22%), los cuales son procesos donde la precisión y la rapidez son críticas para la eficiencia general del centro de distribución.

Se debe mencionar, que la integración de las tecnologías recientemente mencionadas (Cloud Computing, Inteligencia Artificial y los AMRs), se está utilizando de manera importante en las compañías con mayores niveles de automatización a nivel mundial durante los procesos de descarga y recepción de productos, en lo que comúnmente se llama "Smart Receiving" (recepción inteligente), ofreciendo un flujo de recepción de productos totalmente automatizado en las bodegas, reduciendo los costos de mano de obra y mejorando la eficiencia operativa, al eliminar la necesidad de manipulación en dos pasos, facilitando así la transferencia directa de productos desde el camión hacia la zona de almacenamiento.

En cuanto a la Inteligencia Artificial (IA), se observa que los encuestados mostraron una preferencia consistente en todos los procesos logísticos de Centros de Distribución, con un 22% en los procesos de carga, descarga y apilamiento, un 34% en la recepción y almacenamiento, un 27% en picking y clasificación, y un 28% en empaque y despacho. Esta preferencia sugiere que los encuestados consideran a la IA como una herramienta versátil para optimizar procesos y tomar decisiones más informadas en múltiples áreas operativas.

Por otro lado, en el caso específico de la GenAI, ésta alcanza su mayor relevancia en los procesos de empaque y despacho (27%). Esto indicaría una adopción emergente de herramientas de GenAI para optimizar el proceso de despacho, por ejemplo, para entregar inteligencia al distribuir la carga en los camiones y facilitar la descarga en los destinos a los que debe acudir cada camión.

Los procesos de empaque y despacho presentan una adopción bastante distribuida entre tecnologías como Inteligencia Artificial (28%), GenAI (27%), Cloud Computing (25%) y Blockchain (23%). Esto indica que las empresas están explorando múltiples tecnologías para optimizar estos procesos, buscando un equilibrio entre eficiencia y control a lo largo de la cadena de suministro.

En síntesis, este análisis explora cómo estas tecnologías están impactando cada proceso crítico en la operación al interior de los centros de Distribución, destacando las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas en su camino hacia una mayor competitividad y resiliencia. Además, los datos destacan cómo las distintas tecnologías tienen intenciones de ser estratégicamente adoptadas en diversas áreas operativas, con un enfoque claro en mejorar la eficiencia, la conectividad y la automatización en los centros de distribución.

# La Gestión del Inventory como clave para la competitividad Logística

En un entorno donde las expectativas de servicio y la presión por reducir costos son cada vez mayores, las empresas reconocen la importancia de optimizar sus procesos de inventario para minimizar mermas y obsolescencia, así como quiebres y sobrestock, al tiempo que buscan fortalecer sus sistemas de apoyo. Es por ello que es clave el profundizar en la relevancia estratégica de la gestión de inventarios, así como en los desafíos que enfrentan las organizaciones respecto a ello y las oportunidades para mejorar su competitividad.

Al analizar los resultados concernientes a dolores asociados a la gestión del inventario en el gráfico N°6, pareciera que no suelen ser

dolores tan generalizados entre los encuestados, ya que solo 1 de cada 3 (34%) considera el exceso de stock como un problema, algo similar sucede con los quiebres de inventario (47%), altos niveles de obsolescencia (28%) y altos niveles de mermas (37%). Esto contrasta con lo que manifestaban a nivel de cuáles eran sus principales desafíos, ya que al cruzar estos resultados con lo revisado en el gráfico N°2, un 74% de los encuestados considera como desafíos importantes tanto el reducir quiebres y sobre stock, como el reducir obsolescencia y mermas. Este contraste se debe a que la gestión del inventario es un desafío permanente y en el que se debe buscar la mejora continua.

Por otro lado, cabe destacar que uno de los principales problemas señalados por los encuestados, se relaciona con las diferencias entre inventarios físicos y sistemáticos (45%), esto va de la mano con la alta manualidad indicada como uno de los principales dolores (61%) y por la ausencia de sistemas de apoyo (49%), ya que el no poseer sistemas que soporten la operación (ej: WMS) implica cometer mayor cantidad de errores durante la operación, permitiendo aumentar las diferencias de inventario entre el físico y lo indicado en el sistema.

**Gráfico N° 6: Problemáticas identificadas sobre la gestión de inventarios**

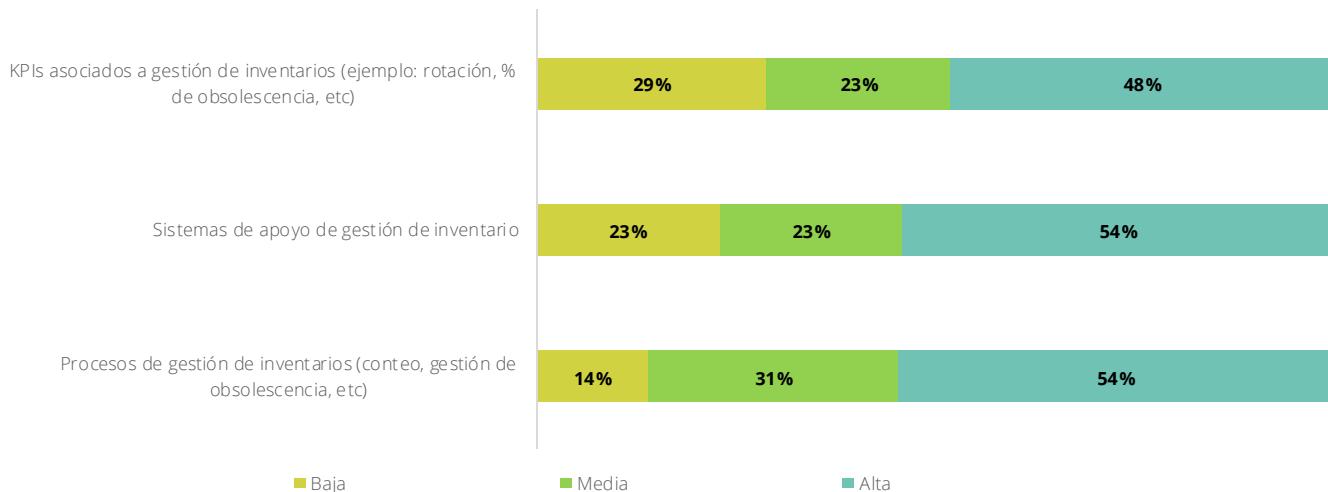


En lo que respecta a los resultados de madurez, éstos muestran en el gráfico N°7, que un 45% indica un nivel medio o bajo de madurez en sus procesos de gestión de inventario, un 46% consideran que posee un nivel bajo o medio en los sistemas de apoyo a la gestión del inventario y por último un 52% manifiesta una madurez baja o media con respecto al uso y gestión de KPIs asociados a la gestión de los inventarios, como por ejemplo: rotación, días de inventario, niveles de servicio, porcentaje de obsolescencia, entre otros.

Lo anterior indica que existe aún un espacio importante en muchas compañías para poder mejorar la madurez a todo nivel en la gestión del inventario, alineados con los altos resultados respecto a los desafíos que indicaron los encuestados y así poder llegar a un nivel de madurez que permita ser una referencia y líder de la industria, tanto a nivel de procesos, organización, sistemas y gestión de indicadores (KPIs) asociados a la gestión del inventario.

Ante lo anterior, se puede concluir que la gestión del inventario es clave para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un mercado cada vez más exigente y orientado a la eficiencia, por lo que debe considerarse una prioridad estratégica para mejorar la cadena de suministro.

**Gráfico N° 7: Nivel de madurez asociada a la gestión del inventario**



# Transición hacia la sostenibilidad en la cadena de suministro



La sostenibilidad ha sido uno de los factores que ha ido adquiriendo relevancia para las organizaciones en los últimos años, posicionándose como un pilar estratégico en la cadena de suministro en la industria de consumo. Es por ello por lo que las empresas enfrentan la necesidad de integrar prácticas sostenibles que no solo mejoren su impacto ambiental, sino que también optimicen la eficiencia operativa.

Esto se puede apreciar observando el gráfico N°2 al comienzo de este documento, donde se manifiesta un compromiso claro con la sostenibilidad operacional, ya que el 89% (53% "De acuerdo" y 36% "Muy de acuerdo") de los encuestados considera como un desafío esencial el avanzar hacia operaciones más sustentables, lo que refleja un fuerte consenso sobre la importancia de la sostenibilidad como un objetivo estratégico en la logística y gestión de centros de distribución. Sumado a ello, generar sinergias operacionales también son clave para avanzar hacia una operación sostenible y eficiente, donde un 82% de los encuestados está de acuerdo en la importancia de generar sinergias operativas.

Otro de los desafíos que podemos asociar a la búsqueda de una operación sostenible es el de reducir mermas, tal como se comentó anteriormente en este documento, el 74% de los encuestados manifestó su necesidad de avanzar en ese desafío, permitiendo por un lado reducir la pérdida de ingreso por merma y, por otro lado, contribuir al cuidado del medio ambiente reduciendo desechos.

Estas cifras indican que la reducción del desperdicio y la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro son vistas como elementos esenciales para avanzar hacia una logística más sostenible. Lo que sustenta la idea de que la transición hacia la sostenibilidad en la logística chilena está alineada con desafíos globales, respecto al manejo de residuos, la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> y la implementación de flotas eléctricas, entre otros. Sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para alcanzar niveles óptimos de sustentabilidad en las operaciones locales.

Finalmente, se evidencia una importante valoración del desafío de poseer una visibilidad end to end en la cadena de suministro, en el gráfico N°2 se aprecia que un 82% de los encuestados reconoce la importancia de poseer una visibilidad total en la cadena de suministro. Este enfoque en la visibilidad es clave para implementar prácticas sostenibles, ya que permite una mejor planificación, gestión, optimización del uso de recursos y minimización del impacto ambiental.

# Conclusiones

Las operaciones logísticas en Centros de Distribución en Chile enfrentan desafíos significativos en automatización, tecnología y sustentabilidad. La mayoría de los encuestados destaca la necesidad de operaciones más sostenibles, implicando un interés que está alineado con las tendencias globales hacia la reducción de emisiones, *green procurement* y el uso de flotas eléctricas en transporte troncal y de última milla.

Así mismo, el estudio desprende una gran preocupación de los encuestados ante la alta manualidad en los procesos críticos, lo cual afecta la productividad y los niveles de servicio (SLAs), subrayando la urgencia de aumentar la automatización y el apoyo de sistemas en la operación de Centros de Distribución.

Por otro lado, las respuestas relacionadas con los sistemas de gestión y herramientas de visualización (WMS, Torres de Control, Sistemas de Gestión de Inventarios) sugieren una madurez media o baja, lo que significa una considerable oportunidad para inversiones tecnológicas.

Por último, aunque si bien los encuestados indican un progreso en madurez asociada a la gestión de inventarios, aún persisten desafíos en la reducción de mermas, quiebres y sobrestock, implicando importantes áreas de mejora en la planificación y abastecimiento.

En Deloitte hemos acompañado a nivel mundial a nuestros clientes para lograr una operación logística de Centro de Distribución optimizada y con altos niveles de servicio y productividad, a través de diseños optimizados e incorporación de automatización y sistemas. Nuestro Centro de Excelencia Logístico en Montreal, junto con nuestro Smart Warehouse, nos permite compartir las mejores prácticas globales y ayudar a las empresas chilenas a adoptar las tecnologías más innovadoras.



# Contactos



**Guillermo Ahumada**  
Socio Technology &  
Transformation  
[gahumada@deloitte.com](mailto:gahumada@deloitte.com)



**César Gómez**  
Senior Manager Supply Chain  
[cgomezw@deloitte.com](mailto:cgomezw@deloitte.com)



**Cristián Gómez**  
Manager Supply Chain  
[cgomezd@deloitte.com](mailto:cgomezd@deloitte.com)



**Fernando Castellanos**  
Industry Lead Consumer  
[fcastellanos@deloitte.com](mailto:fcastellanos@deloitte.com)



**Catalina Castillo Pérez**  
Content Lead  
[ccastillop@deloitte.com](mailto:ccastillop@deloitte.com)



## **Oficina central**

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago Chile  
Fono: +56 227 297 000  
+56 227 298 000  
[deloittechile@deloitte.com](mailto:deloittechile@deloitte.com)

## **Regiones**

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta Chile  
Fono: +56 232 519 803  
[antofagasta@deloitte.com](mailto:antofagasta@deloitte.com)

Álvarez 646  
Oficina 906  
Viña del Mar Chile  
Fono: +56 232 519 801  
[vregionchile@deloitte.com](mailto:vregionchile@deloitte.com)

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: +56 232 519 800  
[concepcionchile@deloitte.com](mailto:concepcionchile@deloitte.com)

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt Chile  
Fono: +56 232 519 802  
[puertomontt@deloitte.com](mailto:puertomontt@deloitte.com)

# **Deloitte.**

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

Deloitte © se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en [www.deloitte.com/cl/acercade](http://www.deloitte.com/cl/acercade) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2025 Deloitte. Todos los derechos reservados.