



Por **Julio Villalobos Contreras**,
Director Centro de Transporte y
Logística U. Andrés Bello.

Hacia una logística territorialmente inteligente

La Política Nacional de Logística 2025 instala un marco estratégico necesario, pero su impacto dependerá de cómo se aborden la heterogeneidad territorial, la gobernanza, la integración modal, la sostenibilidad y la digitalización.

El 16 de febrero se conmemoró el Día Mundial de la Logística, efeméride precedida por la presentación —por parte del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones— de la Política Nacional de Logística (PNL) con horizonte 2025.

Este documento representa un avance relevante en el reconocimiento del rol estratégico que cumple la logística para la competitividad, la cohesión territorial y la sostenibilidad del país. El diagnóstico que presenta la PNL es ampliamente compartido: altos costos logísticos, fuerte dependencia del transporte carretero, brechas regionales y una gobernanza fragmentada. Sin embargo, a pocos años del horizonte definido, los desafíos asociados a su implementación siguen siendo profundos y, en algunos casos, estructurales.

De la estrategia a la implementación

Adaptar la política logística a las realidades territoriales emerge como condición clave para evitar que el diagnóstico se imponga sobre los resultados.

Uno de los principales desafíos es que Chile presenta realidades logísticas profundamente heterogéneas. Las cadenas de suministro vinculadas a la minería en el norte, la agroindustria en la zona central, la industria forestal en el sur o la acuicultura en zonas australes enfrentan

condiciones operativas, ambientales y de conectividad muy distintas. No obstante, la política tiende a proponer lineamientos generales que, si bien son necesarios, corren el riesgo de resultar poco efectivos si no se traducen en estrategias diferenciadas a escala regional.

El desafío no es menor: no existe una única logística para Chile, sino múltiples sistemas logísticos superpuestos, cada uno condicionado por su geografía, su matriz productiva, su acceso a infraestructura y su inserción en mercados nacionales e internacionales. Pensar en soluciones homogéneas puede terminar reproduciendo ineficiencias y profundizando brechas territoriales, especialmente en regiones extremas o de menor escala económica.

Otro aspecto fundamental es la gobernanza logística. Si bien la PNL propone una mayor coordinación público-privada y una mirada sistémica, la realidad institucional chilena continúa marcada por la fragmentación sectorial. La logística cruza ministerios, servicios públicos, gobiernos regionales y actores privados, pero sin una autoridad claramente empoderada, la política corre el riesgo de diluirse en buenas intenciones y planes desconectados. La ausencia de un liderazgo institucional fuerte limita la capacidad de ejecución y seguimiento de los compromisos asumidos.

Un tercer desafío clave es la integración modal. El documento reconoce la necesidad de diversificar la matriz de transporte de carga, promoviendo el ferrocarril y el cabotaje marítimo. No obstante, la transición desde un sistema altamente carretero requiere inversiones sostenidas, dinámicas operativas de intercambio modal eficientes, marcos regulatorios

modernos y señales claras para el sector privado. Sin una planificación efectiva de largo plazo y sin resolver cuellos de botella operativos, la intermodalidad seguirá siendo más un objetivo que una realidad. La sostenibilidad ambiental, otro pilar de la PNL, enfrenta también tensiones evidentes. Reducir emisiones en un contexto de crecimiento del comercio y del transporte de carga es un desafío mayor. La política plantea el uso de tecnologías limpias y una mayor eficiencia energética, pero aún existe una brecha significativa entre el discurso y los incentivos reales para acelerar esta transformación. Además, persiste la necesidad de contar con conocimiento profundo y confiable sobre el desempeño real de las nuevas tecnologías, lo que resulta crítico para reducir el riesgo de la transición, especialmente en pequeñas y medianas empresas logísticas.

A ello se suma el reto de la digitalización. La PNL apuesta por la trazabilidad, el uso de datos y la modernización de procesos, particularmente en comercio exterior. Sin embargo, la interoperabilidad y el acceso e intercambio de información entre sistemas públicos y privados siguen siendo limitados, y la brecha tecnológica entre grandes operadores y actores más pequeños amenaza con profundizar desigualdades dentro del propio sector.

En síntesis, la PNL 2025 establece un marco adecuado y necesario, pero su verdadero desafío radica en pasar del diagnóstico a la ejecución. Sin una mirada de especialización territorial, una institucionalidad robusta, inversiones coherentes y voluntad política sostenida, la logística seguirá siendo una temática importante más, y no el motor diferenciador del desarrollo chileno. /NG