



VOCES DE LA LOGÍSTICA: CÓMO LOS LÍDERES PROYECTAN EL FUTURO DEL SECTOR EN CHILE

DESDE DISTINTOS ROLES Y EXPERIENCIAS, LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA ANALIZAN EL MOMENTO ACTUAL DE LA LOGÍSTICA, SUS BRECHAS EN CAPITAL HUMANO, EL IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN Y LA URGENCIA DE AVANZAR HACIA UNA CADENA MÁS INTEGRADA, RESILIENTE Y SOSTENIBLE.

26

La logística chilena atraviesa uno de los momentos más desafiantes y al mismo tiempo más estimulantes de su historia reciente. Lo que durante décadas fue entendido como un eslabón operativo, muchas veces invisible dentro de la cadena de valor, hoy se posiciona como un habilitador estratégico del desarrollo económico, la competitividad empresarial y la promesa de servicio al cliente. Este cambio de rol no ha sido casual ni inmediato; es el resultado de una transformación acelerada impulsada por múltiples fuerzas que, en conjunto, han reconfigurado la manera en que las organizaciones planifican, ejecutan y proyectan sus operaciones.

El auge del comercio electrónico y el desarrollo sostenido del canal online han sido, sin duda, uno de los principales catalizadores de esta transformación. La promesa de inmediatez, trazabilidad y flexibilidad que hoy exigen los consumidores ha elevado el estándar de la logística a niveles sin precedentes.

Ya no se trata solo de mover productos, sino de gestionar experiencias, donde cada punto de contacto se convierte en un factor crítico de diferenciación. Este nuevo escenario ha obligado a las empresas a rediseñar sus operaciones, integrar canales y avanzar hacia modelos omnicanal cada vez más complejos.



En este contexto, la pandemia marcó un punto de inflexión, evidenciando tanto la resiliencia del sector como sus brechas estructurales. Desde entonces, conceptos como visibilidad, trazabilidad, planificación colaborativa y flexibilidad operacional dejaron de ser aspiracionales para convertirse en condiciones mínimas de competitividad.

Sin embargo, este proceso de madurez no ha estado exento de tensiones. Chile enfrenta hoy desafíos complejos que tensionan su ecosistema logístico: infraestructura exigida al límite por el crecimiento urbano y el aumento sostenido de la demanda; brechas en capital humano en un sector que requiere cada vez más especialización; y una creciente presión regulatoria y social por avanzar hacia operaciones más seguras, eficientes y sostenibles.

A ello se suma un entorno global cada vez más incierto, donde los cambios geopolíticos y económicos se han transformado en una amenaza constante para la estabilidad de las cadenas de suministro. Conflictos internacionales, disrupciones en rutas comerciales, variaciones en los costos de transporte y fluctuaciones en la disponibilidad de insumos impactan directamente en la planificación logística, obligando a las organizaciones a fortalecer su capacidad de anticipación, diversificación y respuesta. La resiliencia, en este contexto, deja de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición básica de supervivencia.

En este escenario, la tecnología se ha transformado en el eje estructural de la nueva logística. La digitalización no solo está optimizando procesos, sino que está redefiniendo completamente la lógica operacional de la industria.

Hoy, la capacidad de capturar, procesar y analizar datos en tiempo real se convierte en un diferencial competitivo crítico. Herramientas como la inteligencia artificial aplicada al forecast de demanda, la analítica predictiva para la planifi-

cación, la automatización de centros de distribución, el uso de sensores IoT para monitoreo en tránsito y las plataformas colaborativas que integran actores de la cadena, están configurando una logística más inteligente, conectada y anticipativa.

Este salto tecnológico, sin embargo, no es homogéneo. Mientras algunas organizaciones avanzan hacia modelos altamente digitalizados, con operaciones cada vez más autónomas y basadas en datos, otras aún enfrentan desafíos en la integración de sistemas, la gestión de la información y la transformación cultural que implica adoptar estas nuevas herramientas. La brecha tecnológica, por tanto, no solo es una cuestión de inversión, sino también de estrategia, liderazgo y visión de largo plazo.

En este punto, el rol del capital humano adquiere una relevancia central. La transformación logística no se sostiene únicamente en tecnología, sino en las personas que la diseñan, implementan y gestionan. Los profesionales logísticos están llamados hoy a ampliar sus capacidades, incorporando habilidades analíticas, digitales y estratégicas que les permitan operar en entornos cada vez más complejos.

A su vez, los líderes del sector enfrentan el desafío de conducir procesos de cambio profundos, impulsando culturas organizacionales más colaborativas, innovadoras y orientadas a la mejora continua. La toma de decisiones basada en datos, la gestión del talento y la capacidad de adaptación se vuelven competencias críticas para liderar la logística del futuro.

En paralelo, la sostenibilidad emerge como un eje ineludible, profundamente vinculado también al desarrollo tecnológico y a la gestión estratégica de las operaciones. La presión por reducir la huella de carbono, optimizar el uso de recursos y generar operaciones más responsables ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una exigen-

cia concreta de clientes, reguladores e inversionistas. En este ámbito, la tecnología vuelve a jugar un rol clave: desde la optimización de rutas mediante algoritmos avanzados hasta la incorporación de energías limpias y sistemas de medición de emisiones en tiempo real.

A nivel país, uno de los desafíos más relevantes, y al mismo tiempo una de las mayores oportunidades, radica en la capacidad de articulación entre el mundo público y privado, junto a todos los eslabones que conforman la cadena logística.

La magnitud de los retos actuales, desde la infraestructura hasta la digitalización y la sostenibilidad, requiere necesariamente de una mirada sistémica y colaborativa. La coordinación entre autoridades, empresas, operadores logísticos, proveedores tecnológicos y academia resulta clave para avanzar hacia soluciones integrales que permitan fortalecer la competitividad del país.

En este contexto, la interoperabilidad de sistemas, la estandarización de procesos y la generación de espacios de colaboración efectiva se vuelven factores críticos. La logística del futuro no puede construirse desde la fragmentación, sino desde la integración.

La capacidad de compartir información, alinear objetivos y desarrollar estrategias conjuntas será determinante para enfrentar los desafíos que vienen.

Detenerse a reflexionar, entonces, no es un ejercicio teórico, sino una necesidad estratégica. Comprender dónde está hoy la logística chilena, hacia dónde se dirige y qué decisiones deben tomarse para sostener su evolución es clave para todos quienes forman parte de esta industria. Y en ese análisis, variables como la tecnología, el capital humano, el contexto global y la colaboración público-privada dejan de ser elementos aislados para convertirse en piezas interdependientes de un mismo sistema.



Por ello, este reportaje recoge la voz de distintos protagonistas del sector, quienes desde sus respectivas posiciones aportan su mirada sobre el presente y el futuro de la logística en Chile. Sus reflexiones permitirán construir una visión amplia y diversa de una industria en plena transformación.

Las visiones que siguen no buscan entregar respuestas únicas ni diagnósticos cerrados. Por el contrario, constituyen un mosaico de perspectivas que reflejan la complejidad del momento actual y la necesidad de avanzar hacia una logística más integrada, resiliente, tecnológica y colaborativa.

Porque en un entorno donde todo parece acelerarse, pensar la logística, desde todas sus dimensiones, es, quizás, el primer paso para seguir avanzando.

**ANTONIO DOURTHÉ
COORDINADOR GENERAL DEL
PROGRAMA DE DESARROLLO
LOGÍSTICO, MTT**

El futuro de la industria logística en Chile estará marcado por la necesidad de transformarse en un sistema integrado, resiliente y sostenible, capaz de responder a perturbaciones globales y exigencias crecientes del mercado. Uno de los principales desafíos será avanzar hacia una mayor interoperabilidad y coordinación público-privada, tanto en infraestructura como en sistemas de información.

Al mismo tiempo, surgen oportunidades relevantes en la digitalización, la multimodalidad (especialmente ferroviaria) y el desarrollo de energías limpias, que permitirán mejorar la eficiencia y reducir el impacto ambiental. Estos avances requerirán cambios estructurales en inversión estratégica y planificación territorial integrada, incluyendo la logística urbana. En este contexto, la industria deberá evolucionar cada vez más, desde un enfoque operativo a uno estratégico, consolidándose como un pilar clave de la competitividad y el desarrollo económico del país.

**ALEXIS MICHEA
GERENTE GENERAL
ALOG CHILE**

La industria logística chilena enfrenta una ventana de oportunidad única. La expansión portuaria en Valparaíso y San Antonio debe avanzar sin interrupciones, acompañada de un ferrocarril de carga renovado que conecte eficientemente los terminales con el interior del país.

La seguridad en instalaciones logísticas es una deuda pendiente: operadores logísticos, recintos de bodegaje y almacenes extraportuarios son algunos de los actores que han venido enfrentando ataques crecientes en violencia y cuantía. En paralelo, la regulación debe ponerse al día: el proyecto de ley de pesaje actualmente en trámite necesita una revisión profunda antes de avanzar; la nueva normativa de ruido arriesga afectar la operación portuaria a nivel nacional; y el trámite de permisos de edificación no puede seguir siendo un freno burocrático.

Chile necesita coordinación intersectorial real dentro del sector público y una alianza público-privada fortalecida para que la logística se mantenga como la herramienta de productividad económica clave que le corresponde ser.

**MABEL LEVA
DIRECTORA EJECUTIVA
DE CONECTA LOGÍSTICA**

La reactivación económica de Chile requiere poner la logística en el centro de la estrategia. Hoy contamos con condiciones habilitantes para replantear cómo distribuimos la carga.

Avanzar en intermodalidad, planificación integrada e infraestructura permitirá reducir costos, emisiones y brechas territoriales.

Desde Conecta Logística articulamos voluntades y promovemos una agenda colaborativa orientada a resultados, para fortalecer la competitividad y el desarrollo sostenible de nuestro país.

**JORGE HERNÁNDEZ
DIRECTOR MASTER EN
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

Desde la perspectiva del Supply Chain Management, el futuro de la logística chilena estará determinado por su capacidad de transitar desde un modelo operativo fragmentado hacia redes de suministro integradas, inteligentes y colaborativas.

La evidencia reciente muestra oportunidades significativas en digitalización, analítica avanzada e inteligencia artificial, pero también revela brechas estructurales en infraestructura portuaria, gobernanza y coordinación intermodal. La Política Nacional Logística Portuaria constituye un avance estratégico, aunque su éxito dependerá de la alineación efectiva entre actores públicos, privados y territoriales. El gran desafío será absorber nuevas demandas productivas y energéticas sin perder eficiencia ni sostenibilidad.

En este escenario, la academia tiene un rol clave en la formación de talento, el diseño de modelos de decisión basados en datos y la generación de conocimiento aplicado para fortalecer la resiliencia y competitividad del sistema logístico nacional, sobre todo desde una mirada más estratégica de alta dirección.

**JAIME FLORES
DIRECTOR DE
COMUNICACIONES
DE SUPPLY CHAIN COUNCIL
CHILE (SCCC)**

Desde el SCCC vemos el futuro de la logística marcada por la necesidad de mayor resiliencia, visibilidad y capacidad de adaptación frente a entornos cada vez más dinámicos. La digitalización y el uso inteligente de datos dejarán de ser una ventaja competitiva para convertirse en un estándar operacional.

A su vez, la sostenibilidad y la eficiencia en el uso de recursos serán ejes críticos en la toma de decisiones. El principal desafío será avanzar hacia cadenas de suministro más integradas, colabora-



tivas y con foco en el cliente. Esto exigirá no solo inversión tecnológica, sino también una evolución en capacidades organizacionales y talento.

**LORETO HERMOSILLA
 PRESIDENTA WINS CHILE**

La logística dejó de ser soporte para convertirse en una decisión estratégica que define la competitividad de las organizaciones. El futuro no dependerá solo de tecnología, sino de líderes capaces de articular personas, procesos y datos con visión sistémica.

Las cadenas de suministro serán más inteligentes y autónomas, pero requerirán liderazgos más conscientes, colaborativos y diversos. El desafío no estará en anticipar el cambio, sino en sostenerlo con coherencia, criterio y visión de largo plazo. Desde WINS Chile, observamos que la verdadera transformación ocurre cuando el liderazgo evoluciona junto con la industria. Porque, al final, no es la logística la que cambia: son las decisiones que tomamos al liderarla.

**JUAN ARAYA
 PRESIDENTE
 CONFEDERACIÓN NACIONAL
 DE DUEÑOS DE CAMIONES
 CNDC**

Nuestro sector mueve el 94% de la carga del país, por lo tanto, somos actores claves del ámbito logístico y de la economía en general. En este sentido, vemos como un desafío el reivindicar el rol del camionero en el ecosistema logístico del país.

El camionero debe ser considerado como un agente clave, que negocie de igual a igual con los generadores de carga. Es importante también, para nuestro sector, ser partícipe de las decisiones estratégicas y normativas que se refieran a su actividad, como la seguridad carretera y el desarrollo de la infraestructura vial y operativa, como las zonas de descanso. En este sentido, por ejemplo, estamos trabajando con el

Ministerio de Seguridad, justamente en estos temas que nos afectan, para ser considerados en los cambios que se implementarán.

**PILAR LARRAÍN
 GERENTE GENERAL
 COMUNIDAD LOGÍSTICA DE
 SAN ANTONIO – COLSA**

San Antonio enfrenta 2026 como un punto de inflexión hacia una Logística 5.0. El desafío es consolidar un puerto inteligente, sostenible y seguro, con gobernanza ágil y mejor conectividad, que permita materializar proyectos estratégicos como el Terminal Intermodal Barrancas y Puerto Exterior, fortalecer la relación puerto ciudad y recuperar al menos 180 horas mensuales de productividad mediante el retorno de los terceros turnos.

Desde Colsa, entendemos que el desarrollo portuario debe ser socialmente legítimo. El compromiso es fortalecer la relación puerto ciudad, asegurando que el crecimiento logístico no solo genere dividendos económicos, sino que también se traduzca en valor compartido y en una mejor calidad de vida para la comunidad. En este contexto, estrechar la colaboración entre academia, empresa y Estado durante 2026 será clave para robustecer el liderazgo del comercio exterior desde un puerto humano, eficiente y conectado.

**BRAULIO CUBILLOS
 DIRECTOR REGIONAL DE
 ADUANAS VALPARAÍSO
 Y PRESIDENTE DEL FORO
 LOGÍSTICO DE VALPARAÍSO -
 FOLOVAP**

La experiencia en coordinación público-privada demuestra que una mirada sistémica y colaborativa es clave para enfrentar las crecientes exigencias en eficiencia, sostenibilidad y resiliencia operacional. En este ámbito, las comunidades logísticas tenemos un aporte relevante que realizar. De cara a los próximos años, y considerando el término de diversas concesiones portuarias hacia 2029, se abre una oportunidad

estratégica para definir inversiones y construir una visión de largo plazo para el sistema portuario. En este contexto, FOLOVAP manifiesta su disposición a contribuir activamente al diálogo técnico y a la toma de decisiones estratégicas.

En coherencia con lo anterior, durante este año se dio inicio a un nuevo Plan Estratégico para el periodo 2026-2029, orientado a la mejora continua y a la alineación con los objetivos país. Este trabajo busca fortalecer la colaboración entre los distintos actores, reforzar la seguridad de las cargas y contribuir al aumento de la competitividad logística de la región.

**PETER GIBSON
 GERENTE GENERAL
 DE ATREX**

Peter Gibson, gerente general de Atrex. Desde mi nuestra perspectiva, uno de las principales desafíos que la industria courier debe enfrentar es la reducción de las cargas en rezago o abandono. Si bien hemos logrado reducir en un 50% las cargas en rezago, aún enfrentamos más de 300 toneladas en abandono que requieren gestión urgente. Asimismo, resulta importante modernizar el marco normativo que regula nuestras operaciones. En la actualidad, existen regulaciones con más de 15 años de antigüedad que no responden a la realidad operativa actual, imponiendo exigencias de trazabilidad que ni siquiera los propios sistemas aduaneros permiten cumplir, además de trasladar responsabilidades que corresponden al consignatario de las cargas a las empresas courier que actúan como intermediarios. Por último, es imprescindible abordar la falta de infraestructura para la carga aérea. Históricamente, el desarrollo del aeropuerto ha estado enfocado en los pasajeros, relegando las necesidades logísticas. Hoy, el aeropuerto requiere con urgencia más espacios para maniobras de carga, condición esencial para sostener el crecimiento del sector y asegurar la eficiencia de toda la cadena logística. ■