

Marketing Partner

# Logistec

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



UNA INDUSTRIA  
QUE MADURA, PERO AÚN  
DEBE RESOLVER SUS  
BRECHAS ESTRUCTURALES



DESCARGA LA APP  
Y MANTÉN TU BIBLIOTECA  
ACTUALIZADA



**LOGISTEC**  
**EDICION**  
**152**  
FEB|MAR 2026

**SUPPLY CHAIN:** ¿CÓMO CAMBIA LA LOGÍSTICA EN VACACIONES?  
**E-COMMERCE:** ¿QUÉ LIDERÁ LA OMNICANALIDAD EN CHILE?  
**TECNOLOGÍA:** ¿CÓMO VESTIR UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MODERNO?  
**TRANSPORTE:** LA RUTA DEL CHOCOLATE "MADE IN CHILE"



# Transforma la experiencia en tu negocio con soluciones de pantallas táctiles



Mejora la experiencia de usuario

Interacción fluida, rápida y atractiva.



Optimiza tus operaciones

Agiliza procesos y reduce tiempos de espera.



Tecnología diseñada para negocios

Duraderas, seguras y fáciles de gestionar.

## Tecnología táctil diseñada para operar donde tu negocio la necesita

Las soluciones de pantalla táctil se adaptan a distintos entornos y flujos de trabajo, habilitando interacciones más eficientes entre personas, procesos y sistemas sin importar la industria.



Optimiza tu operación hoy





# PROYECTO LO ESPEJO HUB LOGÍSTICO



Altura al hombro  
de 12,5 m



Infraestructura  
de primer nivel



Excelente  
conectividad



Seguridad 24/7

Espacios modulables  
**DESDE 4.000m<sup>2</sup>**

**Pronta entrega**



CAMPOS - CHILE



+56 2 2501 0000



CONOCE MÁS EN  
[www.campos-chile.cl](http://www.campos-chile.cl)

# CERRAR BRECHAS, EJECUTAR CAMBIOS: LA LOGÍSTICA FRENTE A SU AÑO DECISIVO

El inicio de un nuevo año siempre invita a proyectar. Pero 2026 no es un año cualquiera para la logística. Es un punto de inflexión. Un momento en que las brechas que venimos diagnosticando hace tiempo ya no pueden seguir siendo solo materia de análisis, seminarios o buenas intenciones. Este es un año bisagra, donde la industria está llamada a cruzar definitivamente el puente entre la teoría y la práctica, entre la estrategia declarada y los resultados concretos.

Las brechas logísticas siguen ahí: capacidades tecnológicas dispares, diferencias en madurez operativa, desafíos de talento, infraestructura tensionada y exigencias regulatorias crecientes. Sin embargo, hoy esas brechas conviven con una oportunidad inédita. Nunca antes la industria tuvo tantas herramientas disponibles para cerrar distancias, ganar eficiencia y tomar mejores decisiones. La diferencia ya no está en saber qué hay que hacer, sino en atreverse a hacerlo, ejecutar y sostener el cambio en el tiempo.

En ese camino, la tecnología deja de ser una promesa futura para consolidarse como un aliado real del negocio. Automatización, analítica avanzada, integración de datos, inteligencia artificial y plataformas colaborativas ya no son conceptos aspiracionales,

sino palancas concretas para mejorar productividad, visibilidad y resiliencia. Pero 2026 también exige una mirada honesta: la tecnología por sí sola no resuelve nada si no va acompañada de procesos claros, liderazgo, cultura organizacional y equipos preparados para operar en entornos cada vez más complejos.

Esta primera edición del año pone el foco precisamente ahí: en las brechas que aún persisten, pero también en las oportunidades que se abren para quienes decidan dar el salto. En las empresas que entienden que la logística dejó de ser un área de soporte para convertirse en un factor estratégico de competitividad. Y en los líderes que asumen que este es el momento de transformar planes en acción, pilotos en escalamiento y discurso en resultados medibles.

Desde Logistec, comenzamos 2026 reafirmando nuestro compromiso de acompañar a la industria en este proceso. Con análisis, casos reales, miradas expertas y conversación estratégica. Porque más que un año de proyecciones, este debe ser el año en que la logística demuestre con hechos su capacidad de generar valor, impactar el negocio y responder a un entorno que ya no espera.

2

## NODOS LOGÍSTICOS INTERIORES: LA RED QUE SOSTIENE EL COMERCIO EXTERIOR



62

## ÚLTIMA MILLA: LA ESTRATEGIA QUE BUSCA REORDENAR LA DISTRIBUCIÓN URBANA Y RECONCILIARSE CON LA CIUDAD



66

78

## CUANDO SE ESTÁ DESEMPLEADO: EL TEMA DEL QUE NADIE QUIERE HABLAR

82

## NUEVA LEY DE CABOTAJE Y PUERTOS REGIONALES



4

## NUEVE HITOS QUE MARCARON LA INDUSTRIA EN 2025



10

## LOGÍSTICA 2026: UNA INDUSTRIA QUE MADURA, PERO AÚN DEBE RESOLVER SUS BRECHAS ESTRUCTURALES



32

## ¿CÓMO SE MOVIÓ EL RETAIL EN CHILE DURANTE 2025?



54

## TECNOLOGÍA: EL NUEVO CAMPO DE BATALLA DE SUPPLY CHAIN

86

## SLOTTING Y LAYOUT: LA FRICCIÓN INVISIBLE QUE EROSIONA LA PRODUCTIVIDAD



Más de 33.000 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](#)



## LA REVISTA #1 para los Logísticos de Chile

AÑO 25 EDICIÓN 152

303 EDITORIALES S.A.  
Av. El Salto 4491  
Huechuraba - Santiago - Chile  
Tel.: 56 9 74996046  
[www.revistalogistec.com](#)  
[revista@revistalogistec.com](mailto:revista@revistalogistec.com)

DIRECTOR EJECUTIVO  
Fernando Rios M.  
[fernando.rios@revistalogistec.com](mailto:fernando.rios@revistalogistec.com)

DIRECTORA COMERCIAL  
Paula Cortés L.  
[paula.cortes@revistalogistec.com](mailto:paula.cortes@revistalogistec.com)

EDITOR PERIODÍSTICO  
Claudia Sánchez M.  
[claudia.sanchez@revistalogistec.com](mailto:claudia.sanchez@revistalogistec.com)

PERIODÍSTAS  
Mariel Jara M.  
[mariel.jara@revistalogistec.com](mailto:mariel.jara@revistalogistec.com)

María Victoria Moya  
[maria.victoria.moya@revistalogistec.com](mailto:maria.victoria.moya@revistalogistec.com)

MARKETING DIGITAL  
Miguel Chandía  
[miguel.chandia@revistalogistec.com](mailto:miguel.chandia@revistalogistec.com)

SUSCRIPCIONES  
Mercedes Mura  
[mercedes.mura@revistalogistec.com](mailto:mercedes.mura@revistalogistec.com)



Esta edición es auspiciada por:



[stglatam.com](http://stglatam.com) C1



[megacentro.cl](http://megacentro.cl) C2



[jungheinrich.cl](http://jungheinrich.cl) C3



[campos-chile.cl](http://campos-chile.cl) 1



[westorage.cl](http://westorage.cl) 5



[emotrans.com](http://emotrans.com) 7



[cevalogistics.com/es](http://cevalogistics.com/es) 9



[bsf.cl](http://bsf.cl) 13



[trgsolutions.lat](http://trgsolutions.lat) 15



[mindugar.cl](http://mindugar.cl) 21



[bodenorflexcenter.cl](http://bodenorflexcenter.cl) 23



[tds.cl](http://tds.cl) 25



[espaciobodegas.cl](http://espaciobodegas.cl) 27



A member of the KWE Group

[apllogistics.com](http://apllogistics.com) 31



[silo-logistica.cl](http://silo-logistica.cl) 37



[ar-racking.com](http://ar-racking.com) 39



[evolog.cl](http://evolog.cl) 45



[friosan.cl](http://friosan.cl) 47



[patio.cl](http://patio.cl) 49



[danco.cl](http://danco.cl) 57



[getpoint.cl](http://getpoint.cl) 59



[esnova.cl](http://esnova.cl) 65



[gpschile.com](http://gpschile.com) 69



[calycochile.cl](http://calycochile.cl) 75



[intersystems.cl](http://intersystems.cl) 77



[megaconsulting.cl](http://megaconsulting.cl) 79



[id-logistics.com/cl](http://id-logistics.com/cl) 81



[centralbodegas.cl](http://centralbodegas.cl) 85



[logistecshow.cl](http://logistecshow.cl) 89

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.



## NUEVE HITOS QUE MARCARON LA INDUSTRIA EN 2025

CAMBIOS EN EL RETAIL, CIERRES Y APERTURAS LOGÍSTICAS, AVANCES EN DISTRIBUCIÓN URBANA Y NUEVAS TENDENCIAS EN ÚLTIMA MILLA FUERON ALGUNOS DE LOS HITOS QUE DIERON FORMA A UN AÑO CLAVE PARA EL ECOSISTEMA DEL COMERCIO Y LA CADENA DE SUMINISTRO EN EL PAÍS.

4

**E**l 2025 fue un año de ajustes para la industria del comercio, el retail y la cadena de suministro en Chile. La economía más exigente, consumidores menos tolerantes a las fallas y un entorno regulatorio en evolución obligaron a las empresas a adaptarse a un escenario donde la eficiencia dejó de ser una ventaja competitiva para transformarse en una condición básica de supervivencia.

Cierres de tiendas, reconfiguraciones de modelos de negocio y reordenamientos estratégicos evidenciaron que el mercado ya no admite estructuras rígidas ni operaciones poco resilientes. En ese escenario, la logística adquirió un rol pro-

tagónico. Lejos de ser solo un soporte operativo, pasó a convertirse en un habilitador clave de la competitividad, la continuidad operacional y la experiencia del cliente. La capacidad de anticipar disruptiones, integrar tecnología, rediseñar redes de distribución y responder con rapidez a los cambios del entorno marcó la diferencia entre quienes lograron adaptarse y quienes quedaron rezagados.

Los siguientes nueve hitos permiten observar cómo estos cambios se materializaron a lo largo del año. Regulaciones, inversiones en infraestructura, transformaciones en el retail, avances en distribución urbana y nuevas dinámicas del e-Commerce dieron forma a un 2025 intenso, de-



# OPERADOR LOGÍSTICO 3PL

Terceriza tu logística con nosotros



Recepción  
de inventario



Almacenamiento  
eficiente



Procesamiento  
de pedidos



Control de  
calidad



Envío rápido  
y seguro



safiante y revelador sobre el rumbo que está tomando la industria y el papel que la logística seguirá jugando en su evolución futura.

## 1 NUEVO IVA A COMPRAS INTERNACIONALES

El 25 de octubre de 2025 entró en vigencia la Ley 21.713 de Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias, que establece la aplicación de IVA (19%) a todas las compras internacionales realizadas a través de plataformas digitales por hasta US\$500. Las compras que superan ese monto deben, además, pagar aranceles. La medida, implementada por el Servicio Nacional de Aduanas y el Servicio de Impuestos Internos, busca equiparar las condiciones tributarias entre actores locales e internacionales.

La normativa establece que son las propias plataformas digitales las responsables de recaudar el IVA, incorporándolo directamente en el precio final al consumidor. En los casos en que la plataforma no esté inscrita o no cobre el impuesto de forma anticipada, el IVA debe pagarse durante el proceso de importación, lo que puede generar demoras en la liberación de los envíos.

A diciembre de 2025, 29 plataformas ya se habían inscrito en el sistema, entre ellas AliExpress, Amazon, Shein y Temu, que concentran cerca del 90% de las compras internacionales realizadas desde Chile. Según cifras del Servicio Nacional de Aduanas, durante el primer mes de implementación, el 76,7% de las compras bajo los US\$500 ingresó al país con el IVA ya cobrado, superando el 90% si se excluyen los envíos previos a la entrada en vigencia de la ley. El impacto del impuesto en el volumen de compras aún es incierto y probablemente se clarifique durante 2026.

## 2 EL ADIÓS DE HISTÓRICAS TIENDAS CHILENAS

El 2025 evidenció profundas transformaciones en el comercio y el retail chileno, con el cierre de tiendas emblemáticas y procesos de reestructuración orientados a recuperar eficiencia operativa y sostenibilidad financiera.

Tras 70 años de operación, Corona cerró definitivamente todas sus tiendas en julio de 2025. La quiebra respondió a una combinación de problemas financieros arrastrados, alto endeudamiento y una caída sostenida de las ventas tras el estallido social y la pandemia, además de la dificultad para adaptar su modelo a un mercado cada vez más dominado por el comercio electrónico y grandes actores internacionales.

Por su parte, La Polar culminó un proceso de crisis con su fusión con AD Retail en 2024. Durante 2025, la integración bajo la marca abc avanzó en el cierre selectivo de tiendas, la unificación de bodegas, sistemas y rutas de distribución, y el fortalecimiento financiero vía aumentos de capital. Estas medidas permitieron reducir pérdidas durante el año y sentar las bases para una red física optimizada y un modelo omnicanal más competitivo de cara a 2026.

## 3 SALIDA DE MARCAS INTERNACIONALES

El 2025 estuvo marcado por la salida de varias marcas internacionales del mercado chileno, explicada por una combinación de resultados comerciales por debajo de lo esperado, altos costos de operación física, menor tráfico presencial y un escenario económico más débil.

A ello se sumaron decisiones estratégicas de las casas matrices, que optaron por replegarse de mercados de menor escala y priorizar países más grandes o el fortalecimiento de sus canales digitales. Entre los casos más emblemáticos estuvo Dafiti, pionera del e-commerce y del modelo marketplace en la región, que tras un fuerte crecimiento en pandemia comenzó un proceso de repliegue global.

Luego de cerrar operaciones en Argentina en 2024, la compañía dejó Chile en febrero de 2025, tras perder participación frente a actores como Mercado Libre y Falabella, evidenciando la alta competitividad y dinamismo del comercio electrónico.

También se concretaron los cierres de Old Navy, que puso fin a su única tienda en Chile tras no alcanzar los resultados esperados, y de Esprit, que cerró sus últimas dos tiendas en el país en medio de una profunda crisis financiera global. A ello se sumó Calzedonia, que abandonó el formato de tiendas propias y optó por continuar su presencia en Chile a través de retailers locales, reflejando un cambio estratégico hacia modelos de menor riesgo operativo.

## 4 PUNTOS DE ENTREGA Y LOCKERS INTELIGENTES, UN MODELO QUE SE CONSOLIDA

Durante 2025, los puntos de retiro y lockers inteligentes se consolidaron como una pieza clave de la logística urbana, al ofrecer mayor flexibilidad al consumidor, reducir la presión sobre la última milla y disminuir el impacto urbano de las entregas. Su expansión, alineada con tendencias observadas en Europa y Estados Unidos, permitió reducir intentos fallidos de entrega y optimizar rutas.

En este escenario, Blue Express, tras su integración con Copec, aceleró la instalación de casilleros en servicentros con operación 24/7 y cobertura nacional, sumando además una alianza con Metro de Santiago y Kubi Lockers para incorporar puntos de retiro en estaciones de Metro.

Starken fortaleció su red "Soy Starken", incorporando comercios de barrio y avanzando en formatos automatizados 24/7, mientras Chilexpress amplió su red de sucursales y puntos asociados como alternativa a la entrega domiciliaria, es-

pecialmente en comunas periféricas y ciudades intermedias.

Por su parte, CorreosChile profundizó alianzas con pequeños comercios y emprendedores, habilitando puntos de envío y retiro para e-commerce de menor escala y reforzando su presencia fuera de la Región Metropolitana. Así, estaciones de servicio, comercio de barrio, transporte público y formatos automatizados comenzaron a operar como una red integrada de nodos logísticos, centrada en flexibilidad, cercanía y control del momento de entrega.

## 5 SE PROMULGA LA LEY DE CABOTAJE MARÍTIMO

Pese a que Chile cuenta con una extensa costa, solo el 4% del total de la carga que se mueve por el país lo hace vía marítima -por cierto- con costos bastante elevados. La nueva ley de cabotaje -promulgada en noviembre del 2025- busca cambiar este panorama, permitiendo que, bajo ciertas condiciones, naves extranjeras participen en el transporte de carga entre puertos chilenos.

Entre los objetivos de esta normativa se encuentran aumentar la competencia y eficiencia del transporte; fomentar la sostenibilidad (menos emisiones de CO<sub>2</sub>, al potenciar la vía marítima por sobre la terrestre) y; favorecer la resiliencia de la cadena de suministro, al diversificar las opciones de transporte y reducir la dependencia vial. Se estima que la medida genere una reducción de tarifas de entre un 20% y 39%, lo que supone un ahorro anual para el país de hasta 267 millones de dólares. Si bien su impacto dependerá de su aplicación práctica y de la respuesta del mercado, representa un avance concreto hacia un sistema logístico más flexible, competitivo y sustentable.

## 6 APERTURA DE IMPORTANTES CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

**MercadoLibre:** En noviembre, MercadoLibre inauguró el centro de almacenamiento y distribución más grande del país dedicado exclusivamente a e-Commerce. Ubicado en Colina, la construcción este nuevo centro se enmarca en el plan de inversión de la compañía para robustecer su red logística y ofrecer entregas en 48 horas a lo largo de todo Chile.

El centro alcanza los 100 mil m<sup>2</sup> y tiene capacidad para albergar hasta 15 millones de productos. Esta expansión operará bajo el modelo fulfillment, centralizando almacenamiento, embalaje y despacho para miles de vendedores locales, y promete elevar la eficiencia operativa del ecosistema e-Commerce en el país.

Paralelamente, la empresa inauguró su primer centro de almacenamiento y distribución fuera de la Región Metropolitana, ubicado en San Pedro de la Paz (Región del Biobío). El recinto cuenta con capacidad para almacenar 30.000 productos y fue implementado en tiempo récord (menos de dos meses) como un nuevo modelo logístico dentro de la red latinoamericana de la empresa. Gracias a su ubicación estratégica en el kilómetro 10 camino a Coronel, permitirá ofrecer entregas en el mismo día a alrededor de 1 millón de habitantes de ciudades del centro-sur (Concepción, Chillán, Los Ángeles, Temuco), acelerando significativamente los tiempos de envío en la zona.

**Samex:** También en noviembre, la empresa de transporte de carga consolidada Samex (Grupo Jedimar) inauguró su nueva casa matriz y centro de distribución B2B en Quilicura, considerado el más moderno de la compañía. El proyecto implicó una inversión de US\$11 millones y se sitúa en un terreno de 7.000 m<sup>2</sup> de bodegas (más 1.000 m<sup>2</sup> de oficinas) con tecnología de punta para mejorar eficiencia y sustentabilidad. Dispone de 27 andenes de carga, un sorteo automatizado capaz de clasificar 3.200 paquetes por hora y sistemas de medición/pesaje de pallets de alta precisión.

# EMOTRANS CORPORATE SOLUTIONS

Hacemos la diferencia  
Deje sus negocios en nuestras manos



- ➡ Grupo Alemán de logística
- ➡ Cobertura global con alcance local en su ciudad
- ➡ Soluciones a medida según su necesidad
- ➡ Seguros de transporte
- ➡ Atención corporativa
- ➡ Almacenaje
- ➡ Transporte y logística internacional puerta a puerta

**Emotrans y grupo de empresas, su aliado estratégico para que sus negocios fluyan**

Iquique - Antofagasta - Santiago - Talca

[www.emotrans-chile.cl](http://www.emotrans-chile.cl)  
[www.emotrans-global.com](http://www.emotrans-global.com)

Además, integró más de 270 paneles solares, cargadores eléctricos para vehículos y un jardín de bajo consumo hídrico, reduciendo el impacto ambiental de sus operaciones. Además, durante 2025, Samex abrió sucursales en Curicó, Iquique (nueva ubicación), La Serena (nueva ubicación), Antofagasta (expansión de ubicación), Osorno y contempla futuras aperturas en Valdivia, Punta Arenas, Vallenar, Ovalle, San Felipe y San Fernando.

**Nestlé Purina:** En julio 2025, Nestlé Purina concretó la ampliación de su centro de distribución en Teno (Región del Maule), contiguo a su planta de alimentos para mascotas inaugurada en 2018. Con una inversión de US\$30 millones, la instalación duplicó su tamaño hasta abarcar 25.000 m<sup>2</sup>, convirtiéndose en el centro de distribución de pet food más moderno de Nestlé Purina en Latinoamérica. Esta expansión incrementó en 60% la capacidad logística nacional de Purina e incorporó tecnología avanzada: sistemas de racks para optimizar almacenaje, aplicación automática de film plástico, iluminación inteligente de bajo consumo y cargadores de baterías de litio que reducen hasta 65% las emisiones operativas. Esta inversión responde al fuerte crecimiento proyectado en la industria de mascotas (+37% en cinco años) y mejora la resiliencia de la cadena de suministro de Nestlé ante la creciente demanda.

**Empresas lanza:** En agosto, Empresas lanza puso en marcha un nuevo Centro de Distribución y Envasado en Noviciado, Pudahuel. Esta infraestructura de 18.000 m<sup>2</sup> de está diseñada para optimizar la logística de distribución de sus productos a nivel nacional, a la vez que minimiza el impacto ambiental. El complejo posee capacidad para almacenar 6.500 toneladas de productos terminados y 10.500 toneladas de materias primas, acelerando los despachos y mejorando la eficiencia operativa. Incorpora altos estándares de innovación y sostenibilidad: cuenta con planta propia de tratamiento de aguas, iluminación LED y grúas eléctricas de ion-litio para reducir emisiones.

8

Este nuevo centro logístico combina una gran capacidad de almacenaje con tecnologías verdes.

## 7 PUESTA EN MARCHA DE LA VENTANILLA ÚNICA MARÍTIMA (VUMAR)

El 31 de marzo de 2025, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones puso en marcha la implementación oficial de la Ventanilla Única Marítima (VUMAR), una plataforma digital que centraliza y automatiza los trámites asociados al arribo y despacho de naves en los puertos chilenos. La implementación comenzó en la Región del Biobío, continuó de forma progresiva en otras regiones y hacia fines de 2025, VUMAR se encontraba operativa en los principales puertos del país.

Este avance posiciona a Chile como el primer país de Sudamérica en implementar una ventanilla única marítima y se considera un paso clave para la modernización del sistema logístico-portuario nacional. La plataforma permite reducir significativamente los tiempos de tramitación, elimina el uso de papel y mejora la coordinación entre actores públicos y privados del comercio exterior. Su despliegue, eso sí, no ha estado exento de retrasos y dificultades. En el caso del puerto de Valparaíso, gremios como ASONAVE han señalado problemas operativos que han afectado la eficiencia del sistema. El MTT ha manifestado su disposición a trabajar con el sector privado para resolver los inconvenientes y consolidar la plataforma en todos los puertos del país.

## 8 LANZAMIENTO ESTRATEGIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN URBANA DE MERCANCÍAS

A principios de diciembre, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT) presentó la Estrategia Nacional de

Distribución Urbana de Mercancías (ENDUM), el primer marco integral del país desarrollado especialmente para enfrentar los desafíos de la logística urbana y ordenar el creciente flujo de carga en las ciudades. La iniciativa, liderada por el Programa de Desarrollo Logístico, busca optimizar el reparto de mercancías con foco en eficiencia, sostenibilidad y seguridad vial, incorporando por primera vez una mirada sistémica sobre cómo circula la carga en las ciudades.

La ENDUM propone una hoja de ruta con más de 30 acciones, entre ellas el desarrollo de supermanzanas logísticas, sistemas inteligentes de gestión de carga y descarga, armonización normativa, infraestructura especializada y promoción de tecnologías limpias. El objetivo es avanzar hacia ciudades más ordenadas y sostenibles, con un abastecimiento eficiente que no comprometa la calidad de vida.

## 9 NUEVAS MARCAS INGRESAN AL MERCADO CHILENO

Una de las más destacadas es la juguetería Toys "R" Us, que en noviembre inauguró su primer punto de venta en América del Sur, en tiendas Ripley. En tanto, desde Brasil arribó Anacapri (calzado femenino), de la mano de la chilena Gacel, abriendo locales en al menos seis malls (Plaza Vespucio, Plaza Egaña, Plaza Oeste, Plaza Tobalaba, Plaza Trébol Concepción e Iquique). Igualmente, la marca brasileña Lola Cosmetics (cuidado capilar) estableció sus primeros puntos de venta propios en Mallplaza Los Dominicos y Plaza Vespucio.

Por el lado de accesorios, la relojera japonesa Seiko y la marca francesa de maletas Delsey estrenaron tiendas en el nuevo distrito de lujo de Parque Arauco, en tanto que la joyería portuguesa ONE inauguró su primera tienda de Sudamérica en Casa Costanera. ■

# RESPONSIVE LOGISTICS FOR YOU



- Logística 3PL
- Warehousing
- Fulfillment
- Valor Agregado

- Distribución y Transportes
- Transporte Aéreo y Marítimo
- Proyectos Logísticos



**¡Contáctenos hoy  
para comenzar!**

# LOGÍSTICA 2026: UNA INDUSTRIA QUE MADURA, PERO AÚN DEBE RESOLVER SUS BRECHAS ESTRUCTURALES

10

LA LOGÍSTICA AVANZA, PERO NO DE FORMA PAREJA. DETRÁS DE LOS INDICADORES DE MADUREZ EMERGEN BRECHAS ESTRUCTURALES QUE CONDICIONAN LA COMPETITIVIDAD, LA RESILIENCIA Y LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DEL SECTOR. ESTE REPORTAJE PONE EL FOCO EN LAS TENSIONES ENTRE ESTRATEGIA Y OPERACIÓN, TECNOLOGÍA E INTEGRACIÓN, EFICIENCIA Y VISIÓN DE LARGO PLAZO; TODOS ASPECTOS QUE HOY DEFINEN EL VERDADERO PUNTO DE INFLEXIÓN DE LA LOGÍSTICA HACIA 2026.



**L**a logística y el supply chain atraviesan uno de los momentos más decisivos de su historia reciente. Lejos de ser una función meramente operativa, hoy la cadena de suministro se ha convertido en un factor crítico para la competitividad, la resiliencia y la sostenibilidad de las empresas y de los países. En un entorno marcado por la volatilidad económica, la aceleración tecnológica, el crecimiento del e-Commerce, las exigencias de los clientes y una presión regulatoria cada vez mayor, la capacidad de planificar, ejecutar y adaptarse define quiénes avanzan y quiénes quedan rezagados.

En Chile y Latinoamérica, este proceso se vive con particular intensidad. La industria logística ha debido responder a shocks sucesivos (pandemia, disruptores globales, inflación, cambios en los patrones de consumo) que pusieron a prueba su solidez estructural. Como resultado, el sector ha madurado, incorporando nuevas tecnologías, modelos de operación más flexibles y una mirada estratégica que hace solo algunos años era incipiente. Sin embargo, ese avance no ha sido homogéneo ni suficiente para cerrar brechas históricas que siguen presentes en la operación.

Con el objetivo de comprender en profundidad este escenario, Logistec realizó un sondeo entre ejecutivos, gerentes y líderes del supply chain en Chile y Latinoamérica. Más que levantar una fotografía coyuntural, el estudio busca capturar percepciones, prioridades y proyecciones desde la primera línea de la industria: cómo evalúan el estado actual de la cadena de suministro, qué desafíos enfrentan, qué áreas concentran la inversión y qué escenario visualizan hacia 2026.

Este reportaje toma esos resultados como punto de partida para ir más allá de los porcentajes. A partir del análisis de las respuestas de los 76 profesionales encuestados, se profundiza en el proceso de madurez que vive la industria, pero también en las brechas que persisten en ámbitos clave como tecnología, infraes-

tructura, talento, sostenibilidad y colaboración.

La encuesta no retrata una industria estancada, pero tampoco una completamente madura. Más bien, muestra un sector en transición, tensionado entre la urgencia por digitalizarse, la presión por reducir costos, las crecientes exigencias de sostenibilidad y una infraestructura y un capital humano que no siempre acompañan el ritmo del cambio. Entender dónde están esas brechas y cómo abordarlas es determinante para definir el rumbo del supply chain en los próximos años y para impulsar una logística más integrada, eficiente y preparada para los desafíos que vienen.

## UNA MADUREZ INCOMPLETA

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio es la percepción mayoritaria de que la cadena de suministro está creciendo, aunque con limitaciones importantes. Más del 50% de los encuestados reconoce avances, pero advierte brechas en infraestructura, digitalización, talento y estandarización operativa. Este dato revela una madurez parcial: existen capacidades, pero no están plenamente integradas ni desplegadas de forma homogénea.

La industria ha dejado atrás la lógica puramente reactiva de la postpandemia, pero aún no consolida un modelo plenamente estratégico. Conviven empresas con operaciones digitalizadas y visibilidad end to end junto a otras que operan con sistemas fragmentados, procesos manuales y baja interoperabilidad. Esta heterogeneidad no solo genera diferencias de competitividad entre compañías, sino que también limita la eficiencia del ecosistema logístico en su conjunto.

Sin embargo, esta mirada también refleja las oportunidades que existen la industria para seguir avanzando. Los espacios de crecimiento están claros: mayor profesionalización de los equipos, mejora en la infraestructura y la incorporación de tec-

nologías y equipamientos capaz de mejorar el ritmo operacional de las empresas.

## BRECHA TECNOLÓGICA: DEL DISCURSO A LA INTEGRACIÓN REAL

La tecnología aparece transversalmente como eje del futuro del supply chain, pero también como una de sus principales brechas. Aunque la mayoría de las empresas declaran estar avanzando en transformación digital, los niveles de madurez siguen siendo intermedios. Solo una fracción menor se posiciona como líder, con cadenas completamente integradas y automatizadas.

El desafío no está únicamente en invertir en nuevas herramientas, sino en integrarlas de forma coherente. Muchas organizaciones operan con soluciones aisladas (WMS, TMS, ERP, plataformas de analítica) que no dialogan entre sí, limitando la visibilidad y la toma de decisiones en tiempo real. A esto se suma el componente cultural: la resistencia al cambio, la falta de capacitación y la dificultad para alinear a las personas con nuevas formas de operar siguen siendo obstáculos críticos.

**EL DESAFÍO ESTÁ EN EQUILIBRAR EFICIENCIA OPERATIVA CON VISIÓN DE LARGO PLAZO, EVITANDO QUE LA PRESIÓN FINANCIERA FRENE LA EVOLUCIÓN DEL SUPPLY CHAIN. AL MOMENTO DE DIMENSIAR EL IMPACTO DE ESTE FACTOR EN EL DESARROLLO PRESENTE Y FUTURO DEL SECTOR, EL ROL DEL LÍDER DE SUPPLY CHAIN ES VITAL, PUES ES ÉL EL LLAMADO A IMPULSAR UNA MIRADA ESTRATÉGICA DE FUTURO QUE PERMITA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE SU COMPAÑÍA.**

Dar un nuevo impulso al sector implica pasar de la digitalización táctica a una transformación estructural, donde la tecnología esté al servicio de la estrategia y no solo de la operación. De esta apreciación se puede desprender la necesidad de iniciar proyectos de innovación y me-

jora operacional con "conocimiento", ya no se trata solo de sumar tecnología, sino de contar con un análisis que respalte el proyecto, que identifique las oportunidades de mejora y delinee el camino a seguir en términos tecnológicos ante la abrumadora presencia de diferentes alternativas tecnológicas en el sector.

## COSTOS OPERACIONALES: LA PIEDRA EN EL ZAPATO DE LA INDUSTRIA

Otro aspecto relevante que deja entrever el estudio es que se confirma que la eficiencia y la reducción de costos dominan la agenda de inversión. El aumento de los costos operativos y de transporte aparece como uno de los principales dolores del sector, empujando a las empresas a optimizar procesos, renegociar con proveedores y buscar mayor productividad.

Este contexto explica por qué la analítica avanzada, la automatización y la optimización de rutas son las estrategias más utilizadas para mejorar la eficiencia. Sin embargo, también plantea un riesgo: si la eficiencia se aborda solo desde el corto plazo y el control de costos, se puede

postergar la inversión en capacidades estructurales que son clave para el crecimiento futuro, como infraestructura, talento y sostenibilidad.

El desafío está en equilibrar eficiencia operativa con visión de largo plazo, evi-

tando que la presión financiera frene la evolución del supply chain. Al momento de dimensiar el impacto de este factor en el desarrollo presente y futuro del sector, el rol del líder de supply chain es vital, pues es él el llamado a impulsar una mirada estratégica de futuro que permita el crecimiento sostenido de su compañía. La mirada estratégica, más allá de lo operativo, asoma como un factor determinante de un buen "líder logístico".

## INFRAESTRUCTURA: UN LÍMITE SILENCIOSO AL CRECIMIENTO

La percepción sobre la infraestructura logística es clara: cumple hoy, pero no garantiza el mañana. Si bien la mayoría considera que responde a las necesidades actuales, un porcentaje relevante identifica brechas críticas y advierte que, sin inversión sostenida, el crecimiento del comercio, el e-commerce y la logística multimodal podría enfrentar cuellos de botella significativos.

Conectividad, capacidad portuaria, transporte terrestre, desarrollo de centros logísticos y planificación territorial aparecen como temas pendientes. La infraestructura no solo condiciona la eficiencia operativa, sino también la capacidad del país para atraer inversión, potenciar el nearshoring y posicionarse como hub logístico regional.

Impulsar al sector hacia 2026 requiere una mirada sistémica, donde la infraestructura sea entendida como una inversión estratégica y no solo como un costo.

## SOSTENIBILIDAD: AVANCE, GRADUAL, PERO AÚN NO ESTRATÉGICO

La sostenibilidad avanza, pero lo hace a ritmos desiguales. La mayoría de las empresas se encuentra en etapas iniciales o intermedias, con compromisos, metas y



**SEGURIDAD**  
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS  
**FLEXIBILIDAD**  
PRECIOS COMPETITIVOS  
**UBICACIÓN ESTRATÉGICA**



# BODEGAS ESTANDAR

 Desde 200m<sup>2</sup>  
hasta 5.000m<sup>2</sup>

 Seguridad 24/7

 Ubicación Estratégica



COTIZA AQUÍ

acciones aún en proceso de consolidación. Solo una minoría opera bajo modelos integrados, donde los indicadores ESG influyen directamente en la toma de decisiones.

Este resultado revela una brecha entre el discurso y la ejecución. Si bien existe conciencia sobre la importancia de la logística verde, la sostenibilidad todavía no se posiciona plenamente como un factor de competitividad, sino más bien como una exigencia externa o un objetivo a mediano plazo.

## LA LOGÍSTICA DEL FUTURO DEMANDARÁ PROFESIONALES CON HABILIDADES ANALÍTICAS, TECNOLÓGICAS, ESTRATÉGICAS Y COLABORATIVAS. SIN UNA AGENDA ROBUSTA DE FORMACIÓN, RECONVERSIÓN Y ATRACCIÓN DE TALENTO, LA DIGITALIZACIÓN, LA AUTOMATIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN CORREN EL RIESGO DE QUEDAR SUBUTILIZADAS.

De cara a 2026, el sector deberá acelerar esta transición, incorporando métricas, trazabilidad y modelos de economía circular que permitan transformar la sostenibilidad en una ventaja estratégica y no solo en un cumplimiento normativo. La mirada de michos está sobre este factor; por lo tanto, quienes logren un avance en esta materia tendrán la posibilidad clara de marcar diferencias y posicionarse como líderes de sus sectores.

14

### TALENTO: EL DESAFÍO ESTRUCTURAL MÁS PERSISTENTE

El capital humano emerge como una de las brechas más complejas y persistentes. La encuesta muestra que el talento crece, pero no al ritmo que exige la transformación del sector.

Las brechas técnicas, la escasez de perfiles especializados y la necesidad de capacitación continua son una constante. La logística del futuro demandará profesionales con habilidades analíticas, tecnológicas, estratégicas y colaborativas. Sin una agenda robusta de formación,

reconversión y atracción de talento, la digitalización, la automatización y la innovación corren el riesgo de quedar subutilizadas.

Invertir en personas no es una opción: es una condición habilitante para cualquier salto de madurez del supply chain.

Otro hallazgo clave del estudio es que la colaboración y la visibilidad avanzan, pero siguen siendo limitadas. La mayoría de las organizaciones se encuentra en niveles medios, con intercambio parcial de

información y baja integración con socios estratégicos.

En un entorno cada vez más complejo e incierto, la falta de visibilidad end to end limita la capacidad de anticiparse, reaccionar y coordinarse. La construcción de cadenas más colaborativas requerirá no solo tecnología interoperable, sino también confianza, gobernanza y modelos de trabajo compartidos.

## ¿CÓMO DAR UN NUEVO IMPULSO AL SECTOR?

El diagnóstico de Logistec es claro: la industria logística ha madurado, pero enfrenta brechas que definirán su competitividad hacia 2026. Superarlas exige una agenda ambiciosa y coordinada, basada en cinco pilares:

### 1 Transformación digital integrada, con foco en interoperabilidad, analítica avanzada y visibilidad end to end.

### 2 Eficiencia con visión estratégica, equilibrando control de costos e inversión en capacidades de largo plazo.

### 3 Infraestructura como prioridad país, alineando inversión pública y privada.

### 4 Sostenibilidad como eje competitivo, incorporando métricas, trazabilidad y modelos circulares.

### 5 Desarrollo de talento, impulsando formación, reconversión y liderazgo logístico.

Más que una fotografía, este estudio funciona como una hoja de ruta. El supply chain de 2026 no será el resultado de una sola tecnología o tendencia, sino de la capacidad del sector para cerrar brechas, integrar capacidades y asumir un rol estratégico en el desarrollo económico y productivo del país.

La logística ya no es solo una operación que debe funcionar: es una palanca clave para competir, crecer y construir resiliencia en un mundo cada vez más incierto. Las empresas tienen la oportunidad de avanzar en estos 12 meses para lograr que este 2026 sea un año de avance, de desarrollo, de crecimiento y de nuevas posibilidades. Los desafíos están sobre la mesa, es ahora tarea de toda la industria trabajar en ellos.

Este año no marca sólo un cambio de calendario, sino la consolidación de decisiones que se están tomando. La diferencia entre quienes lideren y quienes queden rezagados dependerá de la capacidad de transformar diagnósticos en acción, brechas en oportunidades y visión en ejecución concreta.

La industria tiene claridad sobre sus desafíos; el siguiente paso es avanzar con coherencia, coordinación y sentido estratégico. ■

# Automatizar sin estrategia... es arriesgado.



Conoce nuestro enfoque en  
automatización inteligente.

[WWW.TRG SOLUTIONS.LAT](http://WWW.TRG SOLUTIONS.LAT)

[WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/TRGLATAM](http://WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/TRGLATAM)

# ¿QUÉ SE ESPERA EN LOGÍSTICA ESTE 2026?



**ESTE AÑO SE PERFILA COMO UN AÑO BISAGRA PARA LA LOGÍSTICA: MENOS MARGEN DE ERROR, MÁS EXIGENCIA DEL MERCADO Y UNA PREGUNTA INCÓMODA SOBRE LA MESA. ¿ESTÁ SUPPLY CHAIN REALMENTE PREPARADO PARA ANTICIPAR, INTEGRAR TECNOLOGÍA, DESARROLLAR TALENTO Y TRANSFORMARSE EN UN MOTOR ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO?**

16

**E**l 2026 no se perfila como un año de transición cómoda para la industria logística. Por el contrario, se instala como un punto de inflexión que obliga a pasar del discurso a la ejecución, de la reacción a la anticipación y de la operación al pensamiento estratégico.

Tras años marcados por disruptiones globales, crisis sanitarias, quiebres de abastecimientos y una narrativa reiterada sobre resiliencia, la pregunta ya no es qué tendencias vienen, sino cuánto ha cambiado realmente la forma en que las

empresas planifican, deciden y operan sus cadenas de suministro.

La logística enfrenta hoy una presión inédita. Se le exige hacer más con menos, responder a consumidores cada vez más informados y demandantes, absorber volatilidad externa y, al mismo tiempo, avanzar en digitalización, sostenibilidad y cumplimiento normativo. Todo esto en un contexto de márgenes estrechos, escasez de talento especializado y estructuras operativas que, en muchos casos, no evolucionan al mismo ritmo que el negocio.

La brecha entre ambición estratégica y realidad operativa sigue siendo uno de los grandes talones de Aquiles del sector. Pese a los avances tecnológicos y a la proliferación de herramientas digitales, muchas organizaciones continúan tomando decisiones reactivas, con baja visibilidad end to end, sistemas poco integrados y una dependencia excesiva del conocimiento individual por sobre procesos estandarizados y análisis de datos. La logística, en demasiados casos, aún aparece como un área que apaga incendios más que como un socio estratégico del negocio.



**Daniela Maulén**  
Supply and Procurement  
en Head ISDIN

Esta percepción es compartida por Daniela Maulén, Supply and Procurement Head ISDIN, quien advierte que, más allá del discurso de modernización, persisten desafíos estructurales relevantes. “En muchos casos seguimos siendo altamente dependientes de las personas, de figuras clave como el jefe de bodega,

que termina resolviendo gran parte de las contingencias operativas. Eso evidencia una baja estandarización y automatización de los procesos”, señala.

Desde su experiencia, Derek Bull, gerente de Logística Salfia, coincide en que los avances existen, pero advierte que aún persisten brechas relevantes. “El principal avance se observa en la trazabilidad de los procesos a lo largo de la cadena de suministro, de la mano con la digitalización y automatización de los mismos sin embargo, la mayor brecha sigue estando en la flexibilidad y en la capacidad de re-

acción ante cambios bruscos en las condiciones externas”, señala.

Desde la gran distribución, Francisco Pirozzi, gerente corporativo Cadena de Abastecimiento de Sodimac, coincide en que el escenario 2026 exige mayor madurez, aunque observa una industria que ha avanzado de manera significativa.

“Lo veo como una industria muy bien preparada. Es una de las que más ha avanzado en los últimos años. Si uno compara la logística de hoy versus la de hace 20 años, los cambios y el crecimiento han sido exponenciales”, afirma el ejecutivo. No obstante, reconoce que aún existen brechas a nivel país: “Chile tiene desafíos pendientes, especialmente en infraestructura, como la red y capacidad de los puertos. Aun así, si nos comparamos con la región, la industria está muy bien parada”.

## LA COMPETITIVIDAD FUTURA DEPENDERÁ DE LA CAPACIDAD DE ANTICIPAR RIESGOS, INTEGRAR ÁREAS, PROFESIONALIZAR LA TOMA DE DECISIONES, DESARROLLAR TALENTO Y TRANSFORMAR SUPPLY CHAIN EN UN VERDADERO MOTOR DE VALOR PARA EL NEGOCIO, CON IMPACTO DIRECTO EN LA RENTABILIDAD, EL SERVICIO AL CLIENTE Y LA SOSTENIBILIDAD.

En este escenario, el 2026 se configura como un punto de no retorno para la logística. Ya no bastará con incorporar tecnología de manera incremental ni con optimizar procesos de forma aislada. La competitividad futura dependerá de la capacidad de anticipar riesgos, integrar áreas, profesionalizar la toma de decisiones, desarrollar talento y transformar supply chain en un verdadero motor de valor para el negocio, con impacto directo en la rentabilidad, el servicio al cliente y la sostenibilidad.

## MADUREZ OPERATIVA

Uno de los dilemas centrales que enfrentará la logística en 2026 tiene relación con la madurez real de sus procesos. Si bien el uso de tecnología ha crecido, su

adopción sigue siendo desigual y, en muchos casos, insuficiente para responder a las nuevas exigencias del mercado.



**Derek Bull**  
Gerente de Logística  
en Salfa

En esta línea, Bull advierte que el desafío no está solo en incorporar tecnología, sino en cómo se hace. “Es común observar que la automatización de los procesos, sin un cuestionamiento profundo de la situación anterior, está llevando a un nivel de rigidez que lejos de ayudar, entorpece la fluidez y la calidad de servicio”, advierte el ejecutivo de Salfa.

En este sentido enfatiza que el verdadero avance requiere “una revisión desde

cero, sin perjuicio, de los procedimientos actualmente vigentes”.

A esta mirada se suma Maulén, quien identifica una limitación estructural en la capacidad de operar bajo modelos verdaderamente omnicanal. “Gran parte de los operadores logísticos sigue especializándose en un solo canal, B2B o B2C, y pocos logran desempeñarse de manera efectiva en ambos, lo que reduce la agilidad frente a las nuevas demandas del negocio y del consumidor”, agrega la ejecutiva de ISDIN.

El ejecutivo de Sodimac, en tanto, reconoce avances relevantes, especialmente en información, automatización y última milla. “Los principales avances están en el manejo de la data, el desarrollo de automatismos y todo el crecimiento de la última milla, con un foco muy potente

**DESCUBRE, CONECTA E INNOVA EN EL ENCUENTRO LOGÍSTICO MÁS INFLUYENTE DE CHILE**

Participar por primera vez en una feria puede parecer un desafío, pero Logistec Show 2026 está diseñado para que cada expositor –experimentado o principiante– tenga las herramientas necesarias para generar visibilidad, contactos y oportunidades concretas de negocio.

**LOGISTEC SHOW**  
www.logistecshow.cl  
Powered by Revista Logistec

**ASEGURA TU STAND**

en velocidad e inmediatez. Además, una gran fortaleza que veo es la alta capacidad de adaptación al cambio que tienen los equipos", señala Francisco.

Aun así, la madurez no es homogénea. Daniela reconoce progresos concretos en trazabilidad, impulsados por mayores exigencias del mercado. "Algunas grandes compañías ya están exigiendo RFID para la totalidad de los productos. Si bien esto implica mayores costos y procesos adicionales, representa un paso importante hacia una operación más eficiente y con mayor visibilidad", afirma. En paralelo, la sostenibilidad dejó de ser un concepto aspiracional para convertirse en una exigencia operativa. "Hoy es imprescindible incorporarla en la operación diaria, desde la medición y reducción de emisiones hasta la correcta implementación de la Ley REP", enfatiza Maulén.

## PRIORIDADES INTRANSABLES

De cara a 2026, las prioridades estratégicas comienzan a alinearse. Para la ejecutiva de ISDIN, el foco no admite ambigüedades. "Mantener siempre el foco en la venta y en el consumidor final es clave. Toda la cadena debe estar alineada a sus necesidades y expectativas. A ello suma el rol crítico del forecast, porque un adecuado forecast evita quiebres, sobrestock y destrucciones innecesarias que terminan contaminando el planeta".

18



**Francisco Pirozzi**  
Gerente Corporativo  
Cadena de Abastecimiento  
en Sodimac

Francisco Pirozzi, en tanto, pone el acento en la tecnología y la automatización como habilitadores claves del desempeño futuro. "La incorporación de inteligencia artificial en los procesos operacionales y administrativos es fundamental para ser eficientes y eficaces frente a las necesidades de los clientes y la rentabilidad",

señala y agrega que: "La automatización, en pequeños o grandes procesos, permite avanzar en rentabilidad, sustentabilidad y calidad hacia nuestros clientes".

Desde la mirada de Bull, las prioridades también son claras y urgentes. "Seguir avanzando en la automatización inteligente de los procesos, tanto digitales como operativos, pero siempre de la mano con el desarrollo de flexibilidad para entregar el servicio requerido por los clientes, incluso cuando se producen disruptivas importantes en los mercados", plantea. Y agrega una reflexión clave: "Es una oportunidad para cuestionarse si el 'cómo lo hemos hecho antes' es realmente lo que corresponde automatizar".

## TECNOLOGÍA: ¿SOPORTE OPERATIVO O VENTAJA ESTRÁTÉGICA?

Pese al discurso dominante sobre digitalización, la tecnología sigue cumpliendo, en muchos casos, un rol principalmente operativo. Así lo advierte Daniela, quien observa que aún se utiliza más para analizar lo que ocurrió que como una herramienta proactiva orientada a anticipar y tomar mejores decisiones.

Entre las principales brechas identifica la falta de integración entre sistemas, la baja calidad de los datos maestros y el escaso uso de modelos predictivos. "Existen soluciones robustas de planificación de demanda, pero muchas empresas, especialmente medianas y pequeñas, aún no cuentan siquiera con procesos formales de S&OP, que son un requisito antes de avanzar hacia herramientas más avanzadas", sostiene la ejecutiva.

Derek coincide en que el uso estratégico de la tecnología es desigual entre organizaciones. "Algunas empresas la han visto principalmente como una herramienta de eficiencia operativa. Sin embargo, la mayoría ya la entiende como una herra-

mienta estratégica, que permite avanzar en el servicio al cliente y en una mayor eficiencia en la toma de decisiones de la compañía", explica.

Desde Sodimac, Francisco describe un escenario más avanzado, aunque reconoce que no es transversal al mercado. "Hemos incorporado tecnología de clase mundial para estimación de demanda, forecast y reposición, con un foco muy fuerte en planificación, S&OP y en dejar la parte reactiva ojalá en el olvido", explica. La deuda, entonces, no está solo en sumar sistemas, sino en evolucionar hacia un uso estratégico de la información. El desafío hacia 2026 será contar con soluciones que permitan predecir, simular escenarios y apoyar un rol verdaderamente estratégico del supply chain dentro de la organización.

## CAMBIOS QUE YA NO PUEDEN ESPERAR

Para Daniela Maulén, hay transformaciones que ya no admiten postergación. Una de ellas es la integración real de la inteligencia artificial. "A pesar de toda la conversación en torno a la IA, gran parte de las operaciones sigue siendo altamente manual", advierte. Recuerda una frase escuchada recientemente en un seminario del sector: "En cinco años existirán solo dos tipos de empresas: las que dominan la IA y las que ya no existen", una reflexión que grafica la urgencia de pasar de pilotos aislados a una adopción transversal.

Otro punto crítico es la automatización. "Los grandes centros de distribución han avanzado, pero aún existe una brecha importante en el resto del mercado. La falta de estandarización y automatización limita la eficiencia, la escalabilidad y la capacidad de enfrentar escenarios de alta volatilidad", afirma.

El gerente corporativo Cadena de Abastecimiento de Sodimac amplía la mirada hacia desafíos estructurales país.



"El tema de los puertos, los trenes y los camiones dobles o bitrenes son fundamentales para el desarrollo de la industria. Son materias en las que deberíamos avanzar como país", señala.

## LA COOPERACIÓN Y EL TRABAJO EN RED PERMITEN COMPARTIR PROBLEMÁTICAS, ABRIR NUEVAS MIRADAS Y ENRIQUECER LA TOMA DE DECISIONES. ESA APERTURA SERÁ CADA VEZ MÁS RELEVANTE PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR.

Derek Bull coincide con el ejecutivo de Sodimac y plantea "una falta de estructura básica -puertos, patios de transferencia y vías de transporte como el ferroviario- que permita dar respuesta a los crecientes flujos logísticos".

## LIDERAZGO, TALENTO Y ANTICIPACIÓN

Más allá de los sistemas y la infraestructura, el factor humano aparece como de-

cisivo. La supply and procurement head de ISDIN proyecta equipos con competencias amplias: resiliencia, capacidad de trabajar en entornos inciertos, resolución estructurada de problemas y, sobre

todo, la habilidad de integrar tecnología e inteligencia artificial en la estrategia del negocio. "La cooperación y el trabajo en red permiten compartir problemáticas, abrir nuevas miradas y enriquecer la toma de decisiones. Esa apertura será cada vez más relevante para el desarrollo del sector", destaca.

Desde el liderazgo, Bull subraya la necesidad de una mirada sistémica. "Se requiere la capacidad de evaluar críticamente la cadena de suministro como un todo, incluyendo a clientes y proveedores",

afirma. Si bien reconoce los avances en procesamiento de información, advierte que "más que nunca se necesita liderazgo capaz de tomar decisiones estratégicas para la compañía", con una fuerte capacidad de trabajo conjunto con las áreas comerciales y de finanzas.

Francisco refuerza la idea de un liderazgo cercano y conectado con la operación. "La logística dejó de ser fuerza para transformarse en estrategia, pero sigue siendo una industria de personas. Necesitamos líderes que mezclen el terreno con el número, con cercanía, exigencia y ejemplo", sostiene.

## EL LLAMADO

De cara al 2026, el llamado de Bull hacia los líderes empresariales es directo. "Inviertan tiempo y dinero en la modernización de su cadena de suministro: fortalezcan su equipo, analicen escenarios y preparen su cadena para ser flexible", enfatiza. Y concluye con una advertencia clara de cara al 2026: "La cadena de suministro es central en la estrategia de su empresa. No invertir hoy es comprometer la competitividad de mañana".

En la misma línea, Daniela Maulén insiste en la necesidad de otorgarle a supply chain un rol estratégico que realmente tiene. "Esta área administra presupuestos relevantes y gestiona de punta a punta la cadena del negocio. Su impacto va mucho más allá de la operación", afirma y por lo tanto, la decisión clave, es invertir en una gestión de la cadena de suministros que permita optimizar costos sin poner en riesgo el nivel de servicio.

Para Francisco Pirozzi, el camino es claro: seguir invirtiendo sin pausa. "Tenemos que seguir apostando por tecnología, robotización, estandarización y automatización. La logística ha tenido una evolución gigante en los últimos seis años y ese crecimiento no se va a detener", afirma. El 2026 será el momento en que la logística demuestre, definitivamente, si está lista para liderar. ■

**D**urante el verano del 2024, el arquitecto Alejandro Prieto se dedicó a monitorear 42 edificios del barrio República (Santiago Centro), desarrollando un modelo que le permitió medir la temperatura exterior en días de calor extremo. Su objetivo: determinar el impacto que tienen ciertas decisiones de diseño -como el uso de algunos materiales, geometrías arquitectónicas y la vegetación- en la temperatura que alcanzan las fachadas y espacios exteriores de estas construcciones.

Su investigación, que se adjudicó un Fondecyt de Iniciación, llegó a conclusiones claras: "encontramos que es posible rebajar la temperatura entre 5°C e incluso hasta 8°C grados, al implementar medidas como vegetación en fachadas y usar ciertas estructuras que generen sombra, como balcones. Los resultados muestran que este efecto parece aún más importante que el material con el que están construidas las fachadas", explica Prieto, Doctor en Tecnologías de la Construcción y académico de la Universidad Diego Portales.

Un hallazgo particularmente relevante en una ciudad como Santiago, que registra alzas de temperaturas de forma sostenida, además de zonas específicas donde el calor extremo se manifiesta con mayor intensidad y persistencia. "Las altas temperaturas que hoy presentan las ciuda-

20

## CÓMO EL DISEÑO URBANO Y LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA PUEDEN INTENSIFICAR O ATENUAR EL CALOR EXTREMO



**LAS OLAS DE CALOR YA NO SON UN FENÓMENO PUNTUAL, SINO UNA CONDICIÓN PERMANENTE EN LAS CIUDADES GRANDES Y MEDIANAS. EL DISEÑO DE EDIFICIOS, LA LOCALIZACIÓN DE CENTROS LOGÍSTICOS Y LAS DECISIONES CONSTRUCTIVAS INFLUYEN DIRECTAMENTE EN EL CALOR EXTREMO QUE EXPERIMENTAN ESTAS URBES. ¿ES POSIBLE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MINIMIZAR LOS EFECTOS DEL CALOR EXTREMO?**

des se deben a varios factores. Uno de ellos es la aglomeración humana, pero también influye la manera en que construimos. Materiales como el hormigón y asfalto tienen una inercia térmica muy grande, es decir, acumulan mucho calor durante el día y lo liberan en la noche. Además, hay que considerar que el ca-

lor no es uniforme dentro de una misma ciudad. En la Región Metropolitana, las altas temperaturas se manifiestan de forma más intensa en la zona norponiente y en algunas comunas de la zona poniente, cuya característica común es la falta de vegetación. Mientras menos vegetación, más calor", explica este especialista.

Las investigaciones muestran que las temperaturas pueden variar bastante, incluso dentro de una misma comuna o sector, generándose "microclimas" en el que dos barrios contiguos pueden comportarse térmicamente de forma muy distinta. "Las construcciones aledañas, la orientación de los edificios, la presencia o

ausencia de vegetación e incluso la manera en que se bloquean o canalizan las corrientes de aire influyen directamente en la temperatura que se experimenta a nivel de calle", señala.

Estas condiciones pueden explicar por qué sectores como Quilicura, Pudahuel o algunas zonas de Estación Central suelen registrar temperaturas más altas que comunas céntricas como Santiago. En ese sentido, el fenómeno de la isla de calor urbana no se limita al centro histórico de las ciudades, sino que acompaña el desplazamiento y la localización de la actividad económica.

Frente a este escenario, el académico de la UDP estima que la mitigación del calor extremo debe abordarse como una oportunidad para incorporar estrategias bioclimáticas desde el origen de los proyectos. Entre las medidas posibles, la vegetación sigue siendo el factor más efectivo para reducir temperaturas, gracias a su capaci-

dad de generar sombra, liberar humedad al ambiente y enfriar el entorno.

El principal desafío, sin embargo, es el uso del agua en el contexto actual de crisis hídrica. "Aquí debemos tener en cuenta que nuestros edificios están llenos de agua -en procesos industriales, sistemas sanitarios, cubiertas- y ahí hay una oportunidad para reutilizarla y destinarla a vegetación que cumpla un rol climático", plantea.

Respecto del uso de materiales, aclara que antes de decidir se deben considerar diversos factores, además de equilibrar su utilización. Por ejemplo, materiales como el acero se calientan con rapidez, pero también pierden calor con velocidad. "Un galpón completamente metálico, sin aislación, se transforma en un horno. Pero una construcción bien aislada, con superficies exteriores que reflejen más de lo que absorben, puede comportarse mucho mejor térmicamente", explica.

En ciudades con el clima de Santiago, el uso de vidrios y grandes ventanas puede empeorar la situación, convirtiendo las edificaciones en verdaderos invernaderos, incluso si se utilizan vidrios de control solar. En ese contexto, reducir la cantidad de ventanas (o su tamaño), mejorar la aislación y gestionar la ventilación de forma estratégica podrían contribuir a disminuir la temperatura interior. "A veces, tener menos ventanas ayuda. La clave está en mantener los espacios cerrados durante las horas de mayor calor y liberar la energía acumulada cuando la temperatura exterior baja", señala.

En esta misma línea, Prieto también ha explorado soluciones híbridas que combinan estrategias pasivas y activas. Desde el uso de ventilación subterránea que aprovecha la estabilidad térmica del suelo, hasta la captación de aire en zonas vegetadas para enfriarlo naturalmente antes de ingresar al edificio, el objetivo es adaptar el diseño a las condiciones



## LA PRUEBA ESTÁ EN LA OPERACIÓN | AHÍ ES DONDE SE DEFINE LA CALIDAD



RACKS MINDUGAR: DISEÑADOS PARA LA OPERACIÓN REAL



INGENIERÍA Y  
FABRICACIÓN PROPIA



SOLUCIONES A  
MEDIDA



EXPERIENCIA  
COMPROBADA



IMPLEMENTACIÓN Y  
POSTVENTA PROPIA



SOLICITA TU COTIZACIÓN AQUÍ



locales. En investigaciones recientes, ha propuesto además integrar sistemas de climatización eficientes, como enfriadores eléctricos alimentados por energía solar, lo que permitiría enfrentar el aumento de temperaturas sin aumentar la carga energética de las edificaciones.

## EL COSTO ECONÓMICO DEL CALOR URBANO

Desde la perspectiva del mercado inmobiliario logístico, estos desafíos ya están teniendo efectos concretos. Joel Rascovsky, Head of Industrial & Logistics Brokerage de Cushman & Wakefield, señala que el impacto del calor extremo se traduce directamente en un aumento de los costos operativos, principalmente por el mayor consumo energético asociado a climatización, ventilación y refrigeración, además de mayores exigencias en mantenimiento de equipos e infraestructura.

Para los usuarios finales, esto puede implicar ineficiencias operativas, ajustes en turnos de trabajo y eventuales pérdidas de productividad durante períodos de temperaturas extremas.



**Alejandro Prieto**  
Doctor en Tecnologías de la Construcción y académico de la UDP

22

Estos factores también comienzan a influir en la valorización de los inmuebles. Centros de distribución con diseño eficiente, buena aislación térmica y menores costos de operación tienden a ser más demandados y resilientes en el largo plazo.

Por el contrario, aquellos que no se adaptan a estas nuevas condiciones pueden perder competitividad y enfrentar presión a la baja en arriendos y mayores vacancias. En otras palabras, la capacidad de un edificio para mitigar el impacto del calor se vuelve un factor cada vez más re-

levante en su competitividad y valor de mercado. "La mayor frecuencia de olas de calor están comenzando a influir en la evaluación y desarrollo de nuevos centros de distribución y se está incorporando progresivamente como un riesgo operativo y de diseño, especialmente en la zona centro del país, donde se concentra gran parte de la infraestructura logística", precisa Rascovsky.



**Joel Rascovsky**  
Head of Industrial & Logistics Brokerage en Cushman & Wakefield

Ya desde la etapa de planificación, hoy se están considerando con mayor atención aspectos como la ubicación de los proyectos, evitando zonas con efecto de isla de calor urbano y privilegiando terrenos con mejor acceso a energía, agua y conectividad resiliente. "A nivel de diseño, se observa una mayor exigencia en aislación térmica, ventilación eficiente, soluciones pasivas y sistemas de climatización más eficientes, con el objetivo de reducir costos energéticos y asegurar continuidad operativa", agrega el ejecutivo de Cushman & Wakefield.

En tanto, en el desarrollo y reconversión de edificios, cobran relevancia criterios como la orientación del inmueble, la reducción de radiación solar directa en fachadas críticas, el uso de materiales con mayor aislación térmica, cubiertas y fachadas de colores claros o reflectantes, y soluciones de sombreado. En techumbres, comienzan a incorporarse con mayor frecuencia cubiertas frías, sistemas fotovoltaicos y estructuras preparadas para futuras ampliaciones tecnológicas.

Desde una mirada operativa, Rascovsky comenta que también se consideran alturas libres adecuadas, flexibilidad de layout, mayor iluminación natural y eficiencia en sistemas HVAC (Calefacción, Ventilación y Aire Acondicionado), lo que permite mejorar productividad, reducir costos energéticos y extender la vida útil

del activo. Aunque el mercado chileno está incorporando algunas tecnologías en esta dirección, Rascovsky estima que su adopción todavía es gradual y desigual. "En proyectos nuevos, de mayor escala o impulsados por inversionistas institucionales, ya se observa una preocupación temprana por eficiencia térmica, consumo energético y resiliencia operativa frente a olas de calor. Sin embargo, en una parte relevante del mercado estos criterios aún se abordan de manera reactiva, una vez que el activo entra en operación y enfrenta mayores costos o exigencias por parte de los usuarios", indica.

A su juicio, el desarrollo de infraestructura logística deberá avanzar hacia cambios más estructurales, incorporando la variable climática como un eje permanente de diseño y operación. "Más que una respuesta puntual a las olas de calor, el cambio climático está acelerando una redefinición de los estándares del sector, donde eficiencia térmica, resiliencia operativa y adaptación territorial comienzan a ser factores inseparables", recalca. ■

### OLAS DE CALOR Y RIESGO DE INCENDIOS

Las altas temperaturas son también un factor de riesgo para incendios en centros de bodegaje y distribución. Entre diciembre de 2025 y enero de 2026 -coincidiendo con los peaks de temperaturas- se produjeron numerosos incendios en instalaciones logísticas de la Región Metropolitana. Y el 11 de enero, día en que ocurrió un importante incendio en Pudahuel, cerca del aeropuerto, se registraron temperaturas sobre 37 °C en algunos sectores de Santiago.

No es casual. Se sabe que las condiciones de calor extremo elevan la carga térmica de las instalaciones, favoreciendo, por ejemplo, el sobrecalentamiento de equipos o la combustión espontánea de materiales inflamables. Además, el calor y la baja humedad ambiente facilitan la rápida propagación del fuego, una vez iniciado. A eso se suma el tipo de material almacenado, que suele favorecer la extensión del fuego en contextos de ola de calor.

**Estos hechos refuerzan la importancia de incorporar el calor extremo como una variable estructural en la gestión de riesgos urbanos e industriales.**

Nuevo Parque Logístico

CENTRO NORTE  
QUILICURA

BODENOR  
FLEXCENTER®  
PARQUES LOGÍSTICOS

# Bodegas clase A

con oficinas a medida,  
diseñadas con altos estandares  
de *seguridad y sostenibilidad*

200 mil m<sup>2</sup> construidos de CD  
en 33 hectáreas



La mejor ubicación logística.  
Intersección Panamericana Norte  
y Av. Américo Vespucio



Pago  
oportuno  
pymes

Certificado por la  
Bolsa de Productos de Chile



Síguenos en LinkedIn y sé parte de nuestra comunidad

# METODOLOGÍA 6S: EL ORDEN QUE SOSTIENE LA OPERACIÓN



**MÁS ALLÁ DE MODAS METODOLÓGICAS, 6S SIGUE SIENDO UNA DE LAS PRÁCTICAS MÁS EFECTIVAS -AUNQUE MENOS VISIBLES- PARA SOSTENER LA OPERACIÓN DIARIA. EN ESTE ARTÍCULO ABORDAMOS SU ORIGEN, SENTIDO Y APLICACIÓN REAL EN ENTORNOS INDUSTRIALES Y LOGÍSTICOS.**

24

Son las 8:30 de la mañana y el primer turno ya está en plena operación. Un operario recorre el pasillo principal del centro de distribución buscando una transpaleta que debería estar disponible. No está en su lugar. Tampoco en el siguiente. Minutos después la encuentra apoyada contra un muro y con una rueda dañada. Nadie sabe con certeza quién fue el último que la ocupó y por qué no volvió a su ubicación original. Aunque la operación continúa, el retraso ya tuvo un impacto en otras tareas del turno.

Este tipo de situaciones se suelen atribuir a "errores puntuales" o problemas menores del día a día. Sin embargo, en operaciones intensivas, estos desajustes suelen revelar un problema mayor; la falta de estándares claros sobre cómo se organiza el trabajo, cómo se usan los espacios y cómo se gestiona la seguridad en la operación cotidiana.

Aquí es donde cobran sentido prácticas como 6S, entendidas como herramientas que permiten que los procesos se ejecuten con mayor continuidad y menos in-

terrupciones. Más que una metodología aislada, se trata de un marco práctico para ordenar el trabajo cotidiano, reducir la improvisación y hacer visibles aquellas condiciones básicas que muchas veces se dan por supuestas... hasta fallan.

A diferencia de otras iniciativas de mejora más asociadas a indicadores, sistemas o tecnología, 6S actúa sobre una capa elemental de la operación: el entorno físico y sus reglas. Su foco está en cómo se disponen los espacios, cómo se utilizan los equipos, cómo se identifican riesgos y cómo se sostiene en el tiempo una forma de trabajo compartida. En ese sentido, no apunta a acelerar procesos ni a optimizar flujos en primera instancia, sino a crear las condiciones mínimas para que esas mejoras sean posibles y sostenibles.

## SUS ORÍGENES EN TOYOTA

El enfoque que hoy se conoce como 6S tiene sus raíces en prácticas desarrolladas por Toyota a partir de la segunda mitad del siglo XX, en un contexto marcado por la escasez de recursos, la necesidad de eficiencia extrema y una fuerte disciplina operativa. En ese escenario surgió el Sistema de Producción de Toyota, un

modelo que buscaba eliminar desperdicios, reducir variabilidad y asegurar calidad desde el origen, sentando las bases de lo que más tarde se conocería como Lean Manufacturing.

Dentro de ese sistema, el orden y la estandarización de los espacios de trabajo eran una condición necesaria para que la operación funcionara. La lógica es simple, pero exigente: si una herramienta no estaba donde debía, si un material se mezclaba con otro o si una anomalía no podía detectarse de inmediato, el proceso se

volvía vulnerable. De esa necesidad práctica surgió el enfoque conocido como 5S, orientado a clasificar (Seiri) ordenar (Seiton), limpiar (Seiso), estandarizar (Seiketsu) y sostener (Shitsuke) los espacios de trabajo como parte del quehacer diario, no como una actividad ocasional.

En Toyota, estas prácticas formaban parte del diseño mismo del trabajo y de la cultura organizacional, estrechamente vinculada a otros principios del sistema, como la mejora continua (kaizen), la gestión visual y la detección temprana de problemas. El orden permite ver las desviaciones; la estandarización hace posible corregirlas y la disciplina operativa asegura que las mejoras se sostengan en el tiempo.

Con la expansión internacional del modelo Lean, estas prácticas comenzaron a difundirse fuera de Japón y a adaptarse a otros contextos productivos, particularmente en la industria manufacturera y

más tarde en logística y distribución. Fue en ese proceso de adaptación donde el enfoque evolucionó hacia lo que hoy se conoce como 6S, incorporando explícitamente la seguridad (Safety o "Anzen") como un sexto principio. Aunque la seguridad siempre estuvo implícita en la lógica original de Toyota, su formalización respondió a la creciente complejidad de las operaciones, al aumento de los riesgos asociados y a una mayor conciencia sobre la prevención de accidentes como parte de la gestión operacional.

Desde esta perspectiva, 6S no debe entenderse como una metodología autónoma, sino como una herramienta fundamental dentro del enfoque Lean.

Mientras Lean actúa como un sistema de gestión orientado a eliminar desperdicios y generar valor, 6S aborda una dimensión específica y crítica de ese sistema: el entorno físico y las condiciones básicas bajo las cuales se ejecuta el trabajo.

Esto explica por qué muchas organizaciones declaran implementar Lean sin hacer referencia explícita a las 6S, aunque en la práctica apliquen principios muy similares. El orden, la estandarización y la disciplina operativa suelen estar presentes, aun cuando no se expliciten bajo ese nombre.

Si volvemos a nuestro primer ejemplo hipotético -en el pasillo del centro de distribución donde se extravió la transpaleta- pero esta vez aplicamos la metodología 6S, el problema deja de ser anecdótico y pasa a ser gestionable. Si bien el orden, la estandarización y la seguridad no eliminan la falla, pueden reducir su impacto y hacen que la operación dependa menos de la memoria individual y más de reglas compartidas. En otras palabras, aunque esta herramienta no asegura operaciones perfectas, sí permite entornos más previsibles, donde el orden y la seguridad forman parte del trabajo diario y no solo de una corrección posterior.

## Software de inventario **INVENT** Toma tu inventario con certeza.

RESPALDA Y GARANTIZA  
**TDS** AMERICA

**Invent**

Sistema  
Toma  
Inventario®

Descarga la versión demo en nuestra web y prueba **INVENT** directamente en tu dispositivo.

**TSC**



**BIXOLON**



**DATALOGIC**

[www.tds.cl](http://www.tds.cl)

[contacto@tds.cl](mailto:contacto@tds.cl)

+562 2236 0727

Dr. Manuel Barros Borgoño 225, Providencia



## LAS "S" SIGUEN EVOLUCIONANDO

Aunque el modelo original desarrollado en Toyota se estructuró en torno a las 5S, con el tiempo distintas organizaciones y consultoras han ampliado este enfoque, dando origen a variantes como 6S, 7S e incluso 9S. Estas extensiones no responden a una evolución "oficial" del método, sino a la necesidad de adaptar sus principios a contextos operativos cada vez más complejos.

La incorporación de la sexta S (Seguridad) fue una de las más difundidas, especialmente en entornos industriales y logísticos, donde la prevención de riesgos pasó a integrarse explícitamente al orden y la estandarización del trabajo. En algunos modelos, se han sumado nuevas "S" asociadas a conceptos como Sustentabilidad, Salud, Sentido común, Responsabilidad social o Satisfacción, buscando reforzar dimensiones culturales, ambientales o humanas de la operación.

Más allá del número de "S", el sentido del enfoque se mantiene: crear entornos de trabajo ordenados, estandarizados y seguros, capaces de sostener la operación diaria y facilitar la mejora continua. La proliferación de variantes refleja, más que una fragmentación metodológica, la vigencia de un principio central que sigue adaptándose a nuevas realidades productivas.

26

## EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO LAS 6S

En las últimas décadas, numerosas empresas han incorporado los principios de las 6S como parte de sus programas de excelencia operacional. Además de Toyota, organizaciones como Ford, Caterpillar, Nike o Kimberly-Clark, reconocidas por sus avances en Lean Manufacturing, han integrado prácticas asociadas a 5S o 6S en sus plantas y centros de distri-

bución. Eso sí, en muchos casos, estas iniciativas no aparecen explícitamente mencionadas en sus reportes, ya que se incorporan dentro del marco Lean y la "S de seguridad" se integra en políticas de seguridad laboral más amplias o bajo otras prácticas.

**FORD:** historia, Lean y prácticas básicas. Ford Motor Company tiene una relación histórica y cercana con Lean: Henry Ford desarrolló tempranamente el sistema CANDO (Cleaning up, Arranging, Neatness, Discipline, Ongoing improvement), considerado un antecesor directo de las 5S y que más tarde influyó en sistemas como 5S/Lean. Posteriormente, la compañía ha adoptado técnicas de manufactura Lean para mejorar eficiencia y reducir desperdicios, incluyendo just-in-time y prácticas organizativas asociadas al orden y limpieza operacional. Aunque su modelo no habla explícitamente de "6S", la adopción histórica del CANDO y la implementación de Lean han generado prácticas operativas equivalentes a 5S/6S en muchos de sus procesos.

**Honda:** aplicación de 5S/Lean en su cultura operacional. Honda no suele hablar describir su metodología como "6S", pero se sabe que han implementado prácticas 5S y principios Lean (como orden y estandarización) en sus operaciones de manufactura. Documentos sobre la implementación de 5S en Honda Motor muestran que el enfoque llevó a mejoras en organización del lugar de trabajo, eficiencia y seguridad y que la práctica se volvió parte de la cultura de la empresa. Además, informes y análisis sobre Honda destacan que la compañía sigue principios Lean, incluidos los relacionados con eliminación de desperdicios, organización y disciplina operativa, pasos fundamentales de 5S. En modelos Lean/Lean Manufacturing, 5S es la base que luego permite incorporar prácticas como Kanban, kaizen y controles visuales.

**BIC:** de las 5S a la integración explícita de la seguridad. El caso de BIC resulta ilustrativo de cómo muchas organizaciones transitan desde la aplicación

de 5S hacia enfoques que incorporan de manera explícita el criterio de seguridad, aun cuando no adopten formalmente el nombre de 6S. La compañía introdujo cambios en layout, señalización, orden de equipos y estandarización de puestos de trabajo, con impactos directos no solo en eficiencia, sino también en la reducción de riesgos operativos. Estas transformaciones reflejan una evolución del enfoque original, donde el orden y la estandarización cumplen un rol preventivo y pasan a formar parte del diseño seguro del trabajo.

**Caterpillar:** estandarización en operaciones de alta exigencia. Caterpillar, fabricante global de maquinaria pesada para construcción, minería y energía, ha incorporado principios Lean como parte central de su modelo operacional. La correcta disposición de herramientas, componentes y áreas de trabajo resulta crítica en plantas donde se ensamblan equipos de gran tamaño y valor.

En ese contexto, la aplicación de prácticas alineadas con 5S -y su evolución hacia modelos que integran explícitamente la seguridad- ha permitido reducir variabilidad, prevenir incidentes y sostener la confiabilidad operacional en entornos industriales de alta complejidad.

**Nike:** estandarización como soporte de operaciones globales. En Nike, la aplicación de principios Lean y prácticas asociadas a 5S ha sido clave para gestionar operaciones productivas distribuidas globalmente. La empresa ha implementado elementos como el orden del entorno de trabajo, la estandarización de procesos y la gestión visual como soporte para asegurar consistencia operacional.

Aunque la compañía no suele hablar explícitamente de 6S, la integración de criterios de seguridad, ergonomía y prevención de errores en el diseño de los espacios productivos responde claramente a una lógica asociada a una evolución del modelo 5S. ■

# 50% DE DCTO EN MINI BODEGAS

Desde 2m<sup>2</sup> hasta 18m<sup>2</sup>

Llévate una gift card de \$20.000 en Lider por contratos desde 6 meses!



**¡COTIZA AQUÍ!**



AVENIDA COLINA SUR 14.600, PISO -2, COLINA

\*Promoción válida hasta el 31 de marzo de 2026 por contratos iguales o superiores a 6 meses o hasta agotar stock de 50 gift cards disponibles, bases y más información en [espaciobodegas.cl](http://espaciobodegas.cl)

# PUERTO TERRESTRE LOS ANDES: EL CORAZÓN LOGÍSTICO DEL COMEX TERRESTRE DE CHILE

**Desde la gestión de patios y flujos de camiones hasta la coordinación entre organismos públicos y actores privados, la visita a PTLA nos permite entender cómo infraestructura, procesos y tecnología sostienen la continuidad logística en una de las rutas más importantes del país. Lejos de la primera línea mediática, el recinto cumple un rol estratégico para la competitividad, la resiliencia y la integración comercial del país.**

**L**a historia económica de los países está profundamente marcada por su capacidad de conectarse más allá de sus fronteras. Desde tiempos remotos, los territorios que lograron transformar la geografía en una oportunidad fueron los que impulsaron el comercio, el desarrollo productivo y la integración regional. La cordillera de Los Andes, impONENTE Y DESAFIANTE, ha sido durante siglos un obstáculo natural, pero también un espacio donde la visión estratégica permitió imaginar corredores, rutas y plataformas que unieran economías y mercados.

A fines del siglo XIX, esa mirada se materializó en uno de los proyectos de integración más ambiciosos de Sudamérica: el Ferrocarril Trasandino de Los Andes. Impulsado por los hermanos chilenos Juan y Mateo Clark Torres (los mismos visionarios que antes habían conectado Chile y Argentina mediante el telégrafo), el tren buscaba unir el Pacífico con el Atlántico, conectando Los Andes con Mendoza a través de una obra de ingeniería monumental para su época. Inaugurado en 1910, el Trasandino transportó durante décadas miles de pasajeros y toneladas de carga,

demostrando que el comercio transfronterizo no solo era posible, sino esencial para el desarrollo de ambos países.

Aunque el proyecto enfrentó crisis financieras, desastres naturales, conflictos políticos y finalmente fue clausurado en la década de 1980, su legado permanece como símbolo de integración, progreso y visión logística de largo plazo. La idea que lo originó, superar la cordillera para conectar economías, sigue plenamente vigente. Hoy, esa misma lógica encuentra una nueva expresión en infraestructuras modernas que cumplen un rol equivalente, adaptadas a las exigencias del comercio exterior contemporáneo.

En ese contexto, el Puerto Terrestre Los Andes (PTLA) emerge como el heredero funcional de aquella visión integradora. A los pies de la cordillera, este nodo logístico opera como una pieza silenciosa pero esencial del sistema logístico nacional.

Desde este enclave estratégico, miles de camiones, toneladas de carga y múltiples actores públicos y privados articulan diariamente el intercambio comercial entre Chile, Argentina y el resto del Cono Sur.

"El Puerto Terrestre Los Andes nace como respuesta a un problema país: la necesidad de compatibilizar el desarrollo urbano de la ciudad con el crecimiento sostenido del comercio exterior. Durante décadas, la carga ferroviaria y luego los camiones llegaban directamente al centro de Los Andes para realizar trámites aduaneros, generando un conflicto evidente entre ciudad y logística. PTLA viene a ordenar ese flujo y a cumplir un rol clave en la cadena de comercio internacional terrestre", explica Ricardo Ghiorzi, gerente general de PTLA.

La visita al PTLA permite dimensionar su verdadero impacto: no se trata solo de un recinto de apoyo al paso fronterizo, sino de una plataforma logística crítica para la competitividad del país, la continuidad operacional del comercio exterior y la integración regional.

## UN NODO ESTRATÉGICO

El eje Los Andes–Mendoza es considerado una de las rutas más importantes, donde circula una parte significativa del intercambio comercial entre Chile y Argentina, ade-



más de carga con origen o destino en Brasil, Uruguay y Paraguay. En este contexto, el Puerto Terrestre Los Andes cumple un rol fundamental como zona portuaria especializada en comercio exterior terrestre.

"Este es un recinto aduanero estratégico donde se inicia el proceso de exportación y finaliza el de importación terrestre. Aproximadamente el 80% de la carga que procesamos corresponde a internaciones, principalmente bienes de consumo, y un 20% a exportaciones. No atendemos carga en tránsito, camiones vacíos ni lastres, lo que nos permite especializarnos en carga que efectivamente se internaliza o se exporta desde Chile", detalla Ghiorzi.

Su función principal es actuar como un pulmón logístico que ordena, regula y hace más eficiente el tránsito de carga, especialmente en escenarios de alta congestión, contingencias climáticas o cierres temporales del paso internacional. Sin este tipo de infraestructura, el impacto sobre la cadena logística sería inmediato: mayores tiempos de espera, congestión vial, aumento de costos y una pérdida significativa de competitividad para exportadores e importadores. En el PTLA realizan sus labores de fiscalización los principales orga-

nismos públicos vinculados al control del comercio exterior: el Servicio Nacional de Aduanas (SNA), quien es el mandante de la Concesión, a través de la Dirección de Concesiones del MOP; el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Servicio de Salud de Valparaíso (SSRV). A ellos se suman los actores privados que hacen posible la operación diaria, como agencias de aduanas y empresas de transporte terrestre nacional e internacional, conformando un ecosistema logístico integrado en un solo recinto.

Ubicado en el sector de El Sauce, en la comuna de Los Andes, el Puerto Terrestre cuenta con una superficie aproximada de 24,5 hectáreas, lo que le permite albergar patios de camiones, zonas de inspección, áreas de servicios y dependencias operativas. En términos de flujo, el recinto logístico registra un ingreso promedio anual de 152 mil camiones durante los últimos años, con un promedio diferenciado de 80% camiones de importación y 20% de exportación, de acuerdo con las estadísticas disponibles.

De acuerdo a los ejecutivos de PTLA entre los principales beneficios del proyecto destaca la descongestión del centro

urbano de Los Andes, evitando que los camiones que cruzan diariamente el paso fronterizo deban ingresar a la ciudad para gestionar sus operaciones. A esto se suma una reducción significativa en los tiempos de tramitación de importaciones y exportaciones, impulsada por una mejor coordinación entre actores y el uso de sistemas de información anticipada.

## CIFRAS QUE DAN CUENTA DE SU MAGNITUD OPERACIONAL

29

Durante la visita en terreno, una de las primeras impresiones es la escala de la operación diaria. En períodos normales, entre 500 y 1000 camiones transitaban diariamente por el sistema asociado al Puerto Terrestre Los Andes, cifra que se incrementa de forma considerable tras reaperturas del paso cordillerano, luego de cierres prolongados por condiciones climáticas.

"Hoy el puerto tiene capacidad para 570 camiones en su interior, aunque en momentos de alta demanda hemos llegado a operar con cerca de 600 unidades simultáneamente. En promedio, un camión

permanece alrededor de 18 horas, y ese tiempo está directamente relacionado con la calidad y completitud de la documentación, más que con la infraestructura o los procesos internos", explica Miguel Palacios, gerente de Operaciones de la sociedad concesionaria.

En términos anuales, esto se traduce en miles de camiones gestionados, consolidando al PTLA como uno de los principales nodos de carga terrestre del país. Su operación no se limita al tránsito, sino que incluye procesos críticos como:

- **Inspecciones aduaneras y fitosanitarias • Tramitación documental y control normativo • Gestión de patios, esperas y flujos vehiculares**

Este conjunto de funciones permite absorber la presión logística de un corredor altamente exigente, donde cada hora de detención impacta directamente en costos y compromisos comerciales.

## CÓMO FUNCIONA EL PROCESO: LA RUTA DE UN CAMIÓN EN EL PTLA

Uno de los elementos clave del modelo operativo del PTLA es la anticipación del proceso y la coordinación temprana entre actores.

30

"El proceso comienza incluso antes de que el camión llegue al puerto. Desde que cruza Uspallata y luego el Paso Los Libertadores, recibimos anticipadamente la información del manifiesto. Al ingresar al PTLA se verifica la documentación en las garitas de acceso y se asigna un calzo según el tipo de carga: peligrosa, refrigerada, carga general o estanques", detalla Mauricio Calderón, jefe de Operaciones de PTLA. Una vez estacionado, el camión queda a la espera de las inspecciones correspondientes. SAG, Salud y Aduanas determinan los controles, que alcanzan en promedio el 27% de las cargas, de acuerdo con criterios de riesgos y tipo de mercancía.

"Las agencias de aduana pueden comenzar a trabajar la carga incluso antes de que el camión llegue. Existen tres modalidades de despacho: el predespacho, el despacho 'MIC-DIN' y el despacho vía almacenista. La elección depende de múltiples variables como el tipo de carga, el cliente, la documentación y el pago de derechos", explica Calderón. Finalizadas las inspecciones y con la documentación en regla, el camión queda en condiciones de despachar y salir del recinto con la carga nacionalizada, completando un proceso altamente estructurado y controlado.

Cabe destacar que las principales cargas de importación son granos, alimentos procesados, carnes, pollo y cerdo, asociadas principalmente al retail y consumo masivo. En cuanto a las exportaciones, están son, principalmente, frutas frescas y repuestos y maquinarias.

El puerto cuenta con 570 calzos, 25 andenes de inspección, calles segregadas por tipo de carga, zonas específicas para carga peligrosa y refrigerada, y un almacén extraportuario de 1500 m<sup>2</sup>, que actúa como apoyo a la operación. "Contamos con calzos claramente segmentados, andenes especializados y un almacén aduanero que complementa la operación. Todo el recinto está monitoreado de forma permanente, con más de 60 cámaras, sensores perimetrales y personal de seguridad especializado", señala Palacios.

El modelo concesionado también ha permitido mejorar las condiciones de seguridad para los usuarios y ampliar la oferta de servicios básicos y complementarios, como alimentación, servicios financieros y apoyo operativo para transportistas.

## UN ROL CLAVE EN ESCENARIOS DE CONTINGENCIA

La verdadera importancia del PTLA se vuelve aún más evidente en situaciones críticas. Cierres por condiciones climáticas, aluviones, accidentes o congestión extrema ponen a prueba la resiliencia del

sistema logístico. "La pandemia, el terremoto de 2010 o periodo de sequía han demostrado el valor estratégico del puerto. Cuando el país necesita una vía confiable para asegurar el ingreso de alimentos, insumos médicos o forraje, este sistema terrestre ha demostrado funcionar", subraya Mauricio.

Hoy cerca de 700 personas trabajan directa o indirectamente en el recinto, reforzando su impacto económico, social y territorial en la zona.

Mirando hacia el futuro, los desafíos son claros: crecimiento del comercio regional, mayores exigencias de sustentabilidad, necesidad de ampliar capacidad y profundizar la digitalización. En este escenario, el PTLA se proyecta como un actor clave para la competitividad logística de Chile.

"La ampliación del puerto -proceso que ya está en curso- permitirá sacar, como medida de urgencia, 150 camiones diarios adicionales y luego se espera 350 vehículos de carga adicionales. El futuro apunta a una estación multimodal, donde, por ejemplo, el tren de carga vuelva a jugar un rol relevante. Para aprovechar esas oportunidades, hay que repensar cómo hacemos logística y diseñar hoy el puerto que el país va a necesitar mañana", concluye Ghiorzi.

Así como el Ferrocarril Trasandino representó en su época una apuesta audaz por la integración y el progreso, el Puerto Terrestre Los Andes encarna hoy esa misma lógica adaptada a los tiempos actuales. La cordillera sigue siendo un desafío, pero también una oportunidad.

Entender el rol del PTLA es comprender que el comercio exterior chileno no solo se mueve por mar. En la frontera, día y noche, este nodo logístico sostiene el pulso del intercambio regional, conectando economías, industrias y mercados, y reafirmando que la integración, siempre ha sido y seguirá siendo, una condición clave para el desarrollo de las naciones. ■



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.



# ¿CÓMO SE MOVIÓ EL RETAIL EN CHILE DURANTE 2025?

Con una inflación más moderada que en períodos anteriores y un consumo que comenzó a estabilizarse, el año 2025 obligó al retail chileno a revisar algunas decisiones. Ajustes de formatos, reenfoque de inversiones y cambios en los modelos operativos marcaron la pauta en un mercado que continúa evolucionando, aún bajo cierta presión y con desafíos abiertos.

A diferencia de lo que ocurrió en años anteriores -marcados por alta inflación y fuertes variaciones en el consumo- durante el 2025, las principales cadenas del retail del país operaron en un escenario de mayor estabilidad. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el IPC acumulado del año cerró en 3,5 % anual, por debajo de los registros de 2023 y 2024. En paralelo, las ventas minoristas mostraron un mejor desempeño hacia la segunda mitad del año, con un aumento de 6,2 % interanual en septiembre, el mayor incremento registrado en varios meses.

A estas señales podemos agregar otros indicadores que apuntan en la misma dirección. Entre ellos, el volumen de importaciones del retail, que mostró alzas sostenidas durante 2025 y un aumento acumulado cercano al 11 % entre enero y septiembre, especialmente en categorías como vestuario y bienes durables, de acuerdo a los informes de la Cámara Nacional de Comercio (CNC). En tanto, la actividad económica tuvo un crecimiento acotado (2,3 %-2,5 %, según el Banco Central), pero mostró un comportamiento más regular que en años anteriores.

Así, la desaceleración de la inflación sumada a factores como una

leve mejora en la confianza del consumidor (según estudios de Adimark, Ipsos y el Banco Central) han contribuido a mejorar márgenes y retomar planes de inversión que habían sido postergados. Eso sí, más que crecer, el énfasis ha estado puesto en optimizar operaciones y fortalecer el modelo omnicanal.

En esta línea, uno de los principales movimientos del retail durante 2025 fue la profundización de la estrategia digital. El e-Commerce -que tras el boom de la pandemia había mostrado señales de estancamiento- volvió a ganar relevancia, esta vez con un enfoque más centrado en eficiencia, rentabilidad y experiencia de usuario.

Asimismo, la integración entre tiendas físicas y plataformas digitales avanzó a través de formatos como el retiro en tienda, la entrega programada y el uso de tiendas como puntos de retiro.

Durante 2025, el retail también avanzó en el uso de datos, la analítica avanzada y la automatización de procesos como parte de sus estrategias de eficiencia operacional. Compañías como Falabella reforzaron el uso de información de compra y comportamiento omnicanal para mejorar la personalización de la oferta y optimizar

la planificación de la demanda, integrando datos provenientes de tiendas físicas, e-Commerce y servicios financieros. Este enfoque ha permitido una gestión más fina de inventarios y una mejor coordinación entre centros de distribución y puntos de venta.

En el caso de Cencosud, el fortalecimiento de capacidades estuvo asociado a la optimización de surtido, precios y reposición, particularmente en el subsector supermercado, donde la gestión de datos se volvió clave para anticipar patrones de consumo y reducir ineficiencias operativas.

Por su parte, Walmart Chile continuó profundizando el uso de analítica y automatización en su operación logística y comercial, apoyándose en modelos predictivos para la planificación de la demanda y en sistemas automatizados para el manejo de inventarios.

Estas capacidades han sido centrales para reducir quiebres de stock y sobreinventarios, uno de los principales desafíos que enfrentó el sector en los años posteriores a la pandemia.

**POTENCIAR LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS**





Durante 2025 las grandes cadenas del retail continuaron reforzando sus capacidades logísticas, poniendo el foco en centros de distribución más eficientes, automatizados y mejor integrados con sus plataformas digitales.

En el caso de Falabella, la compañía siguió avanzando en la modernización de su red logística nacional, con mejoras en centros de distribución orientadas a soportar la operación omnicanal. Estas iniciativas incluyeron la incorporación de tecnologías de automatización, sistemas de gestión de inventarios más integrados y procesos de preparación de pedidos más ágiles, tanto para despacho a domicilio como para retiro en tienda, según lo reportado en su memoria corporativa.

Cencosud, por su parte, mantuvo el foco en la eficiencia de su infraestructura logística, con inversiones destinadas a optimizar el funcionamiento de sus centros de distribución y a mejorar la productividad del picking y la reposición, especialmente en el canal supermercadista.

La compañía ha señalado en sus reportes que estas mejoras apuntan a reducir tiempos de despacho, aumentar la disponibilidad de productos y responder de manera más flexible a la demanda, tanto en tiendas físicas como en e-Commerce.

Un enfoque similar al de Walmart Chile, que durante los últimos años ha venido modernizando su red de centros de distribución en el país, incorporando automatización y tecnologías de apoyo a la operación. Según la información publicada en sus reportes de desempeño, estas capacidades han sido clave para sostener una operación más eficiente, con mayor velocidad de reposición y mejor coordinación entre inventarios, tiendas y canales digitales.

La búsqueda de mayor eficiencia también se ha reflejado en decisiones sobre la red física. Durante 2025, algunas compañías avanzaron en el cierre de sucursales de menor rentabilidad, la reubicación

de tiendas o el redimensionamiento de formatos, priorizando ubicaciones con mejor desempeño y mayor integración con la operación omnicanal. En el caso de Falabella, estos ajustes formaron parte de una estrategia orientada a optimizar el uso de activos, fortalecer la rentabilidad del negocio y alinear la red de tiendas con el nuevo rol logístico y comercial que cumplen dentro del modelo omnicanal.

En todos estos casos, las inversiones y decisiones logísticas dejaron de estar asociadas exclusivamente a expansión física para centrarse en productividad, integración tecnológica y resiliencia operativa.

## ÚLTIMA MILLA CON MAYOR INTEGRACIÓN ENTRE RETAILERS Y OPERADORES

La última milla continuó siendo uno de los principales desafíos operativos del retail durante 2025. En respuesta a las mayores exigencias de los consumidores y a la presión sobre los costos de despacho, las empresas continuaron diversificando sus modelos de entrega, combinando soluciones propias con alianzas externas.

**En ciudades intermedias y comunas periféricas, donde la entrega domiciliaria presenta mayores costos y complejidades, los puntos de retiro y las alianzas con comercios locales se consolidaron como una solución operativamente eficiente y valorada por los clientes.**

Una de las tendencias más visibles fue el fortalecimiento de los puntos de retiro fuera del hogar, como alternativa a la entrega domiciliaria tradicional. Operadores como Chilexpress y Bluexpress siguieron ampliando sus redes de puntos asociados, integrando comercios de cercanía, estaciones de servicio y formatos de atención extendida, con el objetivo de mejorar la capilaridad territorial y reducir los costos logísticos asociados al despacho a domicilio. En el caso de Bluexpress, la alianza con Copec per-

mitió ampliar significativamente la cobertura de puntos de retiro en distintas regiones del país.

Los grandes retailers, por su parte, reforzaron el uso de sus propias tiendas como nodos logísticos. Formatos como el retiro en tienda (click & collect) y el despacho desde local ganaron mayor relevancia, permitiendo acortar tiempos de entrega y optimizar el uso del stock disponible en sala. Este modelo ha sido clave en períodos de alta demanda.

Asimismo, se observó mayor integración entre retailers y operadores logísticos para adaptar los servicios de última milla a realidades territoriales diversas. En ciudades intermedias y comunas periféricas, donde la entrega domiciliaria presenta mayores costos y complejidades, los puntos de retiro y las alianzas con comercios locales se consolidaron como una solución operativamente eficiente y valorada por los clientes.

## RESULTADOS FINANCIEROS: RECOMPOSICIÓN MÁS QUE EXPANSIÓN

Sin volver aún a los niveles previos al período de alta inflación, el desempeño

financiero de las principales compañías del sector mostró mejores resultados, basados principalmente en una gestión más estricta de costos, un mayor control de inventarios y decisiones de inversión más focalizadas.

En el caso de Falabella, los resultados trimestrales reportados durante 2025 evidenciaron una recuperación progresiva de márgenes, en línea con el proceso de ajuste y reordenamiento iniciado por la compañía.

Cencosud, por su parte, mostró una evolución más estable de sus resultados en comparación con años anteriores, con mejoras en indicadores operacionales y financieros en sus distintas líneas de negocio, especialmente en el segmento supermercadista.

En tanto, Ripley continuó su proceso de normalización financiera, con resultados trimestrales que reflejaron una reducción de pérdidas y señales de estabilización en sus operaciones, tanto en retail como en servicios financieros (luego de varios períodos con pérdidas y deterioro de indicadores financieros). Este desempeño estuvo asociado a ajustes en el mix de productos, una política comercial más cauta y un mayor control de gastos.

En conjunto, los resultados financieros del retail en 2025 reflejan un sector que está dejando atrás los ajustes más bruscos y avanza hacia una etapa de mayor estabilidad, donde el foco parece estar puesto en recuperar rentabilidad y fortalecer la base operativa.

## EMPLEO, AUTOMATIZACIÓN Y NUEVOS PERFILES

El año 2025 también reflejó ajustes y reconfiguraciones en materia de empleo y operación. Más que procesos masivos de expansión o contracción de dotaciones, se evidenció un cambio en la conformación de los equipos de trabajo, muy asociado al avance de la automatización, la digitalización de procesos y la creciente relevancia de la logística y el canal digital dentro del negocio retail.

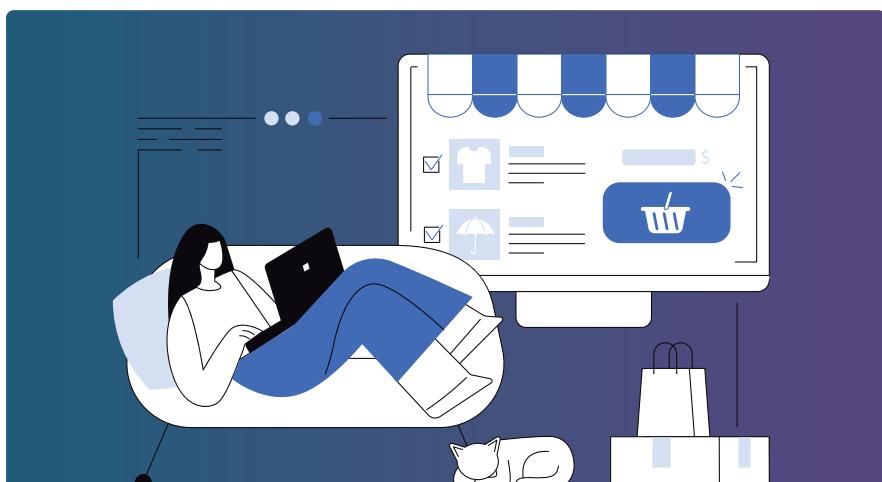
En compañías como Falabella y Cencosud, este proceso se evidenció a través de una mayor demanda por perfiles vinculados a tecnología, analítica de datos, planificación logística y experiencia de cliente, en paralelo a la optimización de funciones más tradicionales en tiendas y operaciones administrativas. La automatización de procesos en centros de distribución, la incorporación de sistemas de

gestión más modernos y el uso intensivo de datos para la toma de decisiones fueron algunos de los factores que impulsaron este cambio.

Un fenómeno similar se observó en Walmart Chile, donde la modernización de la operación logística y el fortalecimiento del ecommerce han ido acompañados de una reconversión gradual de funciones, con énfasis en capacitación, eficiencia operativa y adaptación a nuevas herramientas tecnológicas.

En este sentido, 2025 dejó en evidencia que la transformación del retail no pasa únicamente por inversión en infraestructura o tecnología, sino también por la adaptación de los equipos.

Un panorama que reafirma una tendencia que viene consolidándose en el sector: la evolución del empleo retail hacia perfiles más especializados, alineados con una operación omnicanal, intensiva en datos y con mayores exigencias logísticas. ■



## RETAIL MEDIA: UNA NUEVA FUENTE DE INGRESOS PARA EL RETAIL

Otro fenómeno que comenzó a ganar visibilidad durante 2025 fue el desarrollo del retail media, una línea de negocio asociada al ecosistema digital del retail. Bajo este modelo, las cadenas dejan de ser únicamente un canal de venta para transformarse, además, en plataformas de comunicación, monetizando sus propios activos digitales y físicos -como sitios de ecommerce, aplicaciones móviles, pantallas en tienda y bases de datos de clientes- para ofrecer espacios publicitarios y soluciones de visibilidad a las marcas.

A diferencia de la publicidad digital tradicional, el retail media se apoya en datos de compra reales y en audiencias que ya se encuentran en un contexto de decisión, lo que permite a las marcas impactar al consumidor en el momento más cercano a la transacción. Para los retailers, este modelo representa una oportunidad de diversificación de ingresos, con márgenes más atractivos y menor dependencia del ciclo del consumo, aprovechando infraestructuras y datos que ya forman parte de su operación.

Durante 2025, este enfoque comenzó a tomar forma de manera más estructurada a nivel país, con grandes actores del sector incorporando el retail media en su estrategia digital y omnicanal. Sin convertirse aún en un negocio masivo, su desarrollo refleja una tendencia internacional y abre un nuevo frente competitivo para el retail local.

# E-COMMERCE B2B: EL CANAL QUE CRECE SIN HACER RUIDO, Y REDEFINE LA LOGÍSTICA

Lejos del ruido del B2C, el e-Commerce entre empresas avanza de manera silenciosa pero sostenida, impulsado por la digitalización, la integración tecnológica y exigencias logísticas que redefinen la relación proveedor-cliente y el diseño de supply chain.

Durante años, cuando se hablaba de e-Commerce, la conversación giraba casi exclusivamente en torno al consumidor final. Fechas peak, entregas express, experiencia de usuario y última milla urbana dominaron la agenda, instalando la idea de que la digitalización del comercio era sinónimo de B2C.

Sin embargo, en paralelo y lejos del ruido mediático, el e-Commerce B2B comenzó a crecer de forma constante, impulsado por necesidades mucho más estructurales que coyunturales.

Este crecimiento no responde a modas ni a impulsos de corto plazo. En sectores como industria, construcción, repuestos y retail especializado, la digitalización del canal de ventas surge como una respuesta directa a la complejidad creciente de las operaciones, a la presión por eficiencia y a clientes cada vez más profesionales y exigentes.

Empresas que antes dependían casi exclusivamente de la fuerza de ventas tradicional hoy avanzan hacia plataformas digitales que permiten ordenar la demanda, reducir fricción comercial y mejorar la visibilidad del negocio. A diferencia del mundo online B2C, donde la experiencia se mide en minutos, el B2B digital se cons-

truye sobre relaciones de largo plazo, cumplimiento operacional y confianza.

El cliente no compra por impulso; compra para mantener en funcionamiento una planta, avanzar en una obra o asegurar la disponibilidad de productos críticos.

En este contexto, la plataforma de e-Commerce deja de ser una vitrina transaccional para transformarse en una herramienta estratégica de abastecimiento, profundamente conectada con la logística y la planificación.

La pandemia aceleró este proceso, pero no lo creó. Lo que hoy se observa es la consolidación de un canal que llegó para quedarse, con volúmenes relevantes, tickets promedio altos y exigencias operativas que superan con creces las del B2C. El e-Commerce B2B avanza sin estridencias, pero con impacto real: redefine la relación proveedor-cliente, tensiona los modelos logísticos tradicionales y obliga a las empresas a repensar su supply chain desde una lógica digital end to end.

En ese escenario, entender el comercio electrónico B2B ya no es una opción para unas pocas compañías innovadoras, sino una condición necesaria para competir.

## DEL VENDEDOR EN TERRENO A LA PLATAFORMA INTEGRADA

El e-Commerce B2B no elimina la relación comercial tradicional, pero sí la transforma de manera profunda. La figura del vendedor en terreno sigue siendo clave, especialmente en negociaciones complejas o cuentas estratégicas, pero deja de ser un canal transaccional único para convertirse en un gestor de relación y valor.

En paralelo, las plataformas digitales asumen el rol operativo del día a día, habilitando la autogestión de pedidos, el acceso a catálogos personalizados, condiciones comerciales diferenciadas y visibilidad de stock en tiempo real.

Para el cliente, este cambio se traduce en mayor autonomía, rapidez y control sobre su proceso de compra. Ya no depende de horarios, llamadas o correos para cursar pedidos, sino que puede planificar, repetir órdenes frecuentes, revisar históricos y anticipar necesidades desde una plataforma integrada a su propia operación.

Para el proveedor, en tanto, el desafío es mayor: la digitalización del canal implica reordenar la



Estamos comprometidos con el éxito de tu operación: queremos escucharte y resolver con agilidad



Almacenaje para carga industrial



¿Qué desafío logístico tienes hoy?

Escanea y resolvamos



Desconsolidado de contenedor

+26 soluciones a la medida para la cadena de suministro multi-industrias



[silo-logistica.cl](http://silo-logistica.cl)



[contacto@silo-logistica.cl](mailto:contacto@silo-logistica.cl)



+56 9 8505 9574



+56 2 243 21926

demandas, anticipar niveles de demanda, ajustar inventarios y alinear la promesa comercial con la capacidad real de la operación logística.

Esta evolución responde, en gran parte, a un nuevo perfil de comprador B2B. Jefes de abastecimiento, encargados de mantenimiento, administradores de obra y responsables de compras ya no solo comparan precios o descuentos; esperan certeza operativa, cumplimiento estricto y trazabilidad de punta a punta.

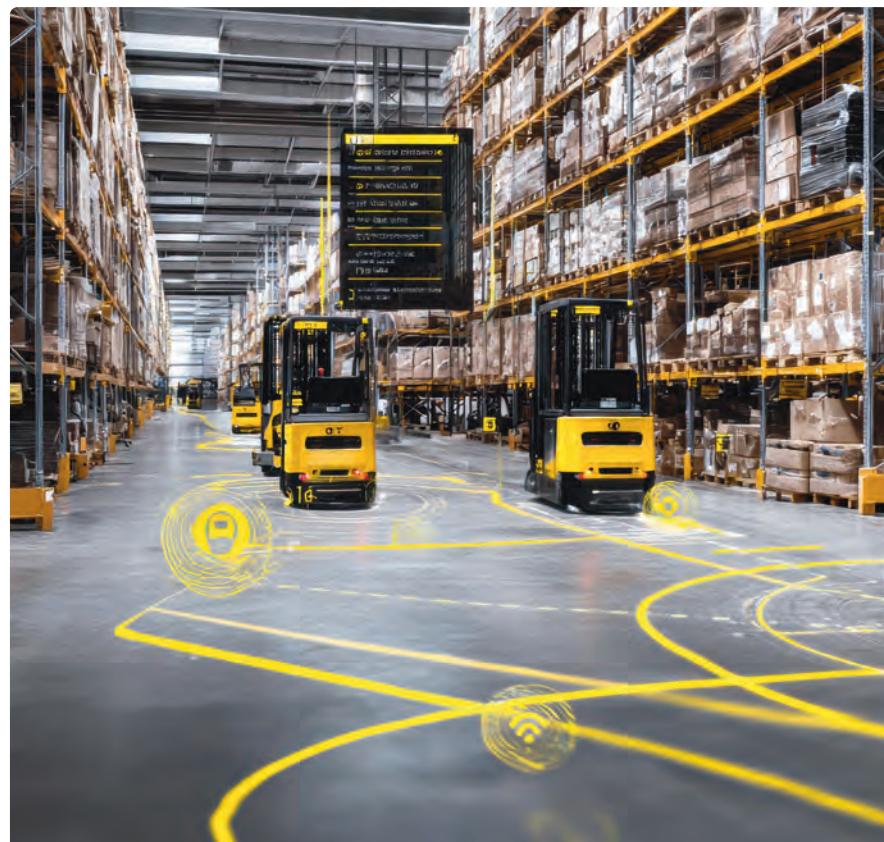
Así, la transición desde el vendedor en terreno hacia una plataforma integrada no es solo un cambio comercial, sino una reconfiguración del modelo operativo, donde ventas, logística y tecnología deben funcionar como un solo sistema. Las empresas que entienden esta lógica avanzan hacia relaciones más transparentes, eficientes y de largo plazo; aquellas que no, arriesgan trasladar al canal digital fricciones que antes quedaban ocultas en la gestión manual.

## MÁS ALLÁ DE LA VELOCIDAD

A diferencia del e-Commerce B2C, donde la rapidez suele ser el principal atributo, el B2B prioriza exactitud, confiabilidad y planificación. Los pedidos suelen incluir decenas o cientos de SKU, con combinaciones de productos críticos y no críticos, entregas parciales, despachos programados y destinos múltiples.

Un error en la preparación o un atraso no se traduce solo en una mala experiencia, sino en interrupciones operativas que impactan directamente la continuidad del negocio del cliente.

En construcción, por ejemplo, una entrega fuera de ventana puede detener una faena completa. En industria, un repuesto mal despachado puede paralizar una línea productiva. En retail especializado, la falta de disponibilidad compromete la promesa al cliente final. Por eso, el e-Commerce B2B exige una logística me-



nos reactiva y mucho más coordinada, donde la planificación es tan importante como la ejecución.

El crecimiento del canal B2B digital también está obligando a repensar el rol de los centros de distribución. Lejos del picking unitario típico del B2C, muchas operaciones deben combinar preparación por pedido, consolidación, picking por caja o pallet, cross-docking y despachos directos desde proveedor. Esta complejidad exige layouts flexibles, procesos claramente definidos y sistemas capaces de adaptarse a distintos flujos en paralelo.

En esta línea, el WMS deja de ser una herramienta operativa para convertirse en un habilitador estratégico del e-Commerce B2B. La integración con plataformas de venta, ERP y sistemas de transporte resulta clave para asegurar promesas realistas, visibilidad de inventario y trazabilidad de punta a punta. Las empresas que no logran esta sincroniza-

ción suelen enfrentar quiebres de stock "virtuales", sobreventa o compromisos que la operación no puede cumplir.

## EL VERDADERO MOTOR: TECNOLOGÍA Y LOGÍSTICA

Uno de los principales aprendizajes que deja el avance del e-Commerce B2B es que digitalizar el canal comercial sin preparar la operación suele generar más problemas que beneficios. Plataformas atractivas, catálogos completos y flujos de compra eficientes pierden rápidamente valor si detrás no existe una operación capaz de cumplir lo prometido.

Las compañías que han logrado escalar este modelo con éxito son aquellas que entendieron el e-Commerce B2B como un proyecto transversal, donde tecnología, logística y negocio avanzan de manera coordinada. La integración entre OMS, WMS, TMS y plataformas B2B

se vuelve clave para orquestar pedidos complejos, gestionar prioridades, programar entregas y adaptarse a cambios de última hora.

Sin embargo, pese a su crecimiento sostenido, el e-Commerce B2B sigue siendo un canal de bajo perfil mediático. No hay campañas masivas ni eventos icónicos, pero sí tickets promedio elevados, recurrencia de compra y relaciones comerciales de largo plazo.

Para muchas empresas, este canal ha permitido reducir fricción administrativa, minimizar errores en la toma de pedidos y mejorar la eficiencia del ciclo order-to-cash, liberando tiempo y recursos para tareas de mayor valor.

A esto se suma un activo estratégico cada vez más relevante: los datos. La información generada por el canal digital permite mejorar el forecast, optimizar niveles de inventario, identificar patro-

nes de consumo y anticipar necesidades del cliente, fortaleciendo la relación comercial desde una lógica más colaborativa y menos reactiva. En un entorno de alta volatilidad, esta visibilidad se convierte en una ventaja competitiva difícil de replicar.

En el e-Commerce B2B, la experiencia del cliente no se define en la interfaz, sino en la operación. Entregar completo, en la fecha comprometida y con trazabilidad es lo que construye confianza y fidelidad. Por eso, la logística deja de ser un área de soporte para transformarse en un actor central del modelo de negocio digital.

A medida que las empresas avanzan en su madurez, el desafío ya no es solo implementar plataformas, sino alinear procesos, personas y tecnología bajo una misma promesa de servicio. El e-Commerce B2B seguirá creciendo sin hacer ruido, pero con un impacto cada vez más

profundo en la forma en que se diseñan las cadenas de suministro.

En los próximos años, este canal de ventas seguirá profundizando su impacto de manera silenciosa, impulsando decisiones más informadas y operaciones mejor sincronizadas. Su madurez no estará marcada por su visibilidad externa, sino por su capacidad para integrarse de forma natural a los procesos del cliente y del proveedor.

Aquellas compañías que logren convertir el canal digital en una extensión fluida de su operación, y no en un silo adicional, estarán mejor preparadas para enfrentar escenarios de mayor complejidad, volatilidad y presión por servicio, consolidando relaciones comerciales basadas en confiabilidad y consistencia operativa. ■



## DISEÑO, FABRICACIÓN E INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE ALMACENAJE

info@ar-racking.com



**iFELIZ ANIVERSARIO!**

25  
**Logistec**  
www.revistolistec.com





# APL LOGISTICS: UN ALIADO CLAVE EN LA INCERTIDUMBRE DEL INBOUND

**RETRASOS IMPREVISTOS, BAJA VISIBILIDAD Y UNA OPERACIÓN CADA VEZ MÁS TENSIONADA HAN TRANSFORMADO LA LOGÍSTICA INBOUND EN UNO DE LOS PRINCIPALES FOCOS DE RIESGO PARA LAS EMPRESAS. APLL SABE QUE GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE YA NO ES UNA OPCIÓN, SINO UNA CONDICIÓN MÍNIMA PARA ASEGURAR CONTINUIDAD OPERACIONAL, COMPETITIVIDAD Y CUMPLIMIENTO DE LA PROMESA AL CLIENTE.**

La logística inbound se ha convertido en uno de los territorios más inciertos del supply chain contemporáneo. En un contexto marcado por cadenas de suministro globales cada vez más extensas, alta volatilidad de la demanda y una operación expuesta a múltiples variables externas, asegurar el abastecimiento dejó de ser una tarea meramente operativa.

En este escenario, la experiencia y la mirada global marcan una diferencia sustantiva. APL Logistics, con presencia en los principales mercados, observa de primera mano cómo la incertidumbre se manifiesta en origen, tránsito y destino. Esta visión le permite comprender la dinámica completa del inbound y acompañar a sus clientes más allá de la operación local.

"Nuestro negocio siempre ha sido retador, pero nunca como en los últimos seis años. Muchos pensaron que se volvería a la normalidad después del Covid, pero eso no ocurrió. Después vinieron el conflicto en el Mar Rojo, la crisis del Canal de Suez, la situación de Panamá y la política arancelaria de Estados Unidos; toda la presión sobre la red global genera un

nuevo momento de volatilidad", explica Esteban Oviedo, director regional Latinoamérica de cuentas estratégicas de APL Logistics. Desde esa experiencia, la disruptión deja de entenderse como un evento aislado.



**Esteban Oviedo**  
Director Regional Latam Cuentas Estratégicas APL Logistics

"Hoy hay certidumbre de la incertidumbre. Sabes que algo va a suceder que va a cambiar lo planificado y te va a obligar a enfrentar ese problema para poder otorgar consistencia a la cadena de abastecimiento", señala Oviedo.

Esta convicción es el eje de la propuesta de valor de APLL que se basa en anticipar, asesorar y acompañar a sus clientes en un entorno donde el cambio es permanente.

## EL FIN DE LAS CERTEZAS

Durante años, la logística inbound se construyó sobre la base de certezas con lead times relativamente estables, proveedores confiables y flujos predecibles. Ese escenario cambió de manera profunda y las empresas deben operar asumiendo que los cambios serán parte del

proceso. En este contexto, el inbound concentra hoy gran parte del riesgo del supply chain. "Factores externos y factores internos pueden generar pérdida en la rentabilidad del producto, no cumplir contratos con los clientes y amenazar la cadena de abastecimiento", explica el ejecutivo. Frente a este escenario, APLL plantea una forma distinta de abordar el problema, integrando visión global con ejecución local.

"Somos una empresa global, con un sello local. Somos muy ágiles, lo que nos permite responder a las necesidades del cliente. Somos una extensión del cliente, de su logística y de su planificación", enfatiza Oviedo. Esa cercanía operativa es clave para gestionar escenarios de alta volatilidad.

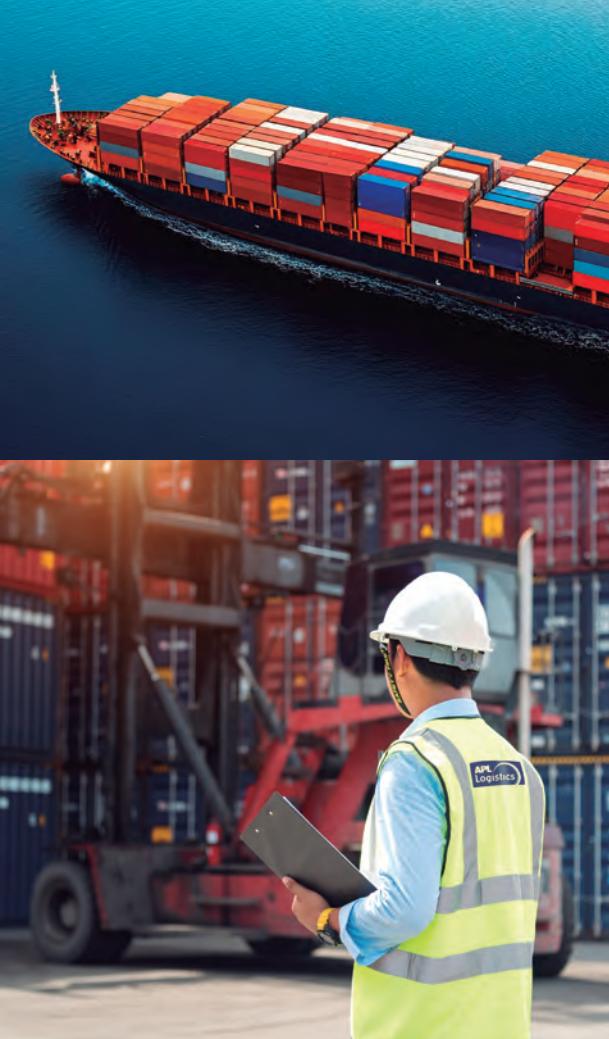
## INBOUND: DE OPERATIVO A ESTRATÉGICO

Uno de los errores más frecuentes es seguir abordando la incertidumbre como un problema exclusivamente operativo. En la práctica, sus efectos se expanden rápidamente al resto del negocio. Retrasos en el abastecimiento pueden detener líneas de producción, afectar la disponibilidad de productos, comprometer ventas y erosionar la confianza del cliente.

"Cuando estos problemas impactan la continuidad del negocio, las empresas se dan cuenta de que la cadena de suministro es un tema estratégico", sostiene Esteban. En ese proceso, la falta de alineación interna suele amplificar los impactos.

"Las empresas tienen distintos departamentos con objetivos propios y muchas veces existe desconexión. Si los equipos no tienen visibilidad de cómo se toman las decisiones, eso genera sobrecostos y termina impactando al negocio completo", agrega.

Desde la mirada de APLL, abordar el inbound como un eje estratégico implica cambiar la conversación; entendiendo que las empresas que se preparan, que



se hacen más livianas y más ágiles en la toma de decisiones, son las que enfrentan mejor las circunstancias de cambios.

## LOS GRANDES VACÍOS

Uno de los principales déficits en la gestión del inbound sigue siendo la falta de visibilidad integral. Información fragmentada, múltiples actores involucrados y sistemas no integrados dificultan una comprensión completa del flujo de abastecimiento.

Hoy, el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas ha ampliado de manera significativa la capacidad de las empresas para lograr mayor visibilidad y anticipación sobre lo que ocurre en su cadena de abastecimiento, facilitando una conexión más directa con la información y con los distintos actores que influyen en la operación. No obstante, la experiencia demuestra que la tecnología solo genera un impacto real cuando está correctamente

integrada a los procesos y respalda una toma de decisiones coherente y alineada con los objetivos del negocio.

La planificación también debe adaptarse a un entorno dinámico. Para APLL, esto implica integrar al inbound dentro de una visión completa del negocio.

"Cuando una empresa tiene visibilidad total y coordinación de sus departamentos, genera mayor celeridad y prontitud de respuesta ante cualquier situación externa", enfatiza Esteban Oviedo.

## LOS PILARES DE APLL

La propuesta de valor de APLL se sostiene en una combinación equilibrada de capacidades. "Nos basamos en tres pilares: sistemas que los clientes puedan utilizar, procesos ágiles y un equipo profesional en terreno con conocimiento, que es el que nos da la experiencia para ayudar a nuestros clientes", detalla Oviedo.

Esta mirada evita soluciones sobredimensionadas o desconectadas de la realidad operativa. La compañía actúa como un asesor, ayudando a definir qué herramientas, procesos y capacidades son realmente necesarias.

"APLL ha invertido mucho en modernización de procesos. Nuestro foco está en ser consultor, de acuerdo con las necesidades específicas, los dolores y las oportunidades de cada cliente", afirma el ejecutivo.

Todo indica que los escenarios no planificados seguirán siendo parte del mundo logístico.

La diferencia la marcarán aquellas empresas que cuenten con un partner capaz de entender el contexto global, actuar localmente y acompañar a las empresas en la toma de decisiones estratégicas que aseguren la continuidad del negocio y el cumplimiento de la promesa al cliente.

# CENTRAL BODEGAS 2025-2026: EXCELENCIA OPERACIONAL Y COMPROBAMIENTO EN EL CORAZÓN DE LA LOGÍSTICA NACIONAL

**EN UN MERCADO CADA VEZ MÁS EXIGENTE Y COMPETITIVO COMO EL DEL ALMACENAJE Y LA LOGÍSTICA, DONDE LA CONTINUIDAD OPERATIVA, LA SEGURIDAD Y LA EFICIENCIA SON FACTORES CRÍTICOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE MÚLTIPLES INDUSTRIAS, CENTRAL BODEGAS SE HA CONSOLIDADO COMO UN ACTOR RELEVANTE DEL ECOSISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL. LA COMPAÑÍA HA CONSTRUIDO SU POSICIONAMIENTO A PARTIR DE UNA BÚSQUEDA PERMANENTE DE LAS MEJORES PRÁCTICAS, TANTO A NIVEL LOCAL COMO INTERNACIONAL, ENTENDIENDO QUE LA EXCELENCIA OPERACIONAL NO ES UN ESTADO, SINO UN PROCESO CONTINUO DE MEJORA.**

El modelo de negocio de Central Bodegas se centra en ofrecer un servicio de alta calidad, poniendo especial énfasis en aquellos atributos que sus clientes más valoran en el día a día de la operación: seguridad, orden, eficiencia y confiabilidad.

42

Estos elementos, junto con una propuesta de valor basada en una relación "precio-calidad" única y valorada por el mercado, son fundamentales para sectores productivos que dependen de una logística fluida y segura. Con una infraestructura robusta y diversificada, que incluye centros estratégicos como Lo Boza (Pudahuel), Casas Viejas (Maipú), Milagro de Nos, La Vara 1 y La Vara 2 (San Bernardo), además de soluciones en formato stand alone, la compañía ofrece cobertura, flexibilidad y capacidad de adaptación a distintas necesidades operativas. Esta red de centros permite responder a las dinámicas de crecimiento de sus clientes, aportando continuidad y estabilidad en

un entorno marcado por la volatilidad y los cambios en la cadena de suministro. Durante 2025, Central Bodegas no solo puso el foco en el crecimiento de su operación, sino también en la consolidación y estandarización de procesos clave, orientados a operar de manera cada vez más eficiente, segura y alineada con los desafíos actuales de la industria logística.

## PROYECCIONES 2026

De cara al próximo año, Central Bodegas se prepara para profundizar sus estrategias de gestión y fortalecer su rol dentro del sector. José Miguel Echenique, gerente general de la compañía, proyecta un 2026 marcado por la mejora continua, la ejecución disciplinada y una mirada estratégica de largo plazo.

"2025 estuvo marcado por un proceso de expansión con la incorporación de un nuevo centro en formato stand alone, en

Lampa, que estará operativo en marzo de 2026. En paralelo, mantenemos una búsqueda activa de nuevos activos para seguir aumentando nuestra superficie y capacidad operativa", señala José Miguel Echenique. Además, el ejecutivo agrega que "nuestro foco también estará en seguir profundizando la incorporación de la sostenibilidad en la operación, fortaleciendo la gestión, la eficiencia de nuestros procesos y la cercanía con nuestros grupos de interés, al mismo tiempo que avanzamos en consolidar una operación preparada para acompañar el crecimiento de nuestros clientes y del negocio".

Esta visión reafirma la intención de la firma de avanzar con compromiso, responsabilidad y realismo, entendiendo que cada decisión operativa, desde la inversión en infraestructura hasta la gestión diaria, representa una oportunidad concreta para mejorar la propuesta de valor, fortalecer la confianza del mercado y aportar estabilidad a una industria clave para el desarrollo económico del país.

## SOSTENIBILIDAD EN EL CENTRO DE LA GESTIÓN: INNOVACIÓN, EFICIENCIA Y CERCANÍA

La estrategia de Central Bodegas incorpora la sostenibilidad como un eje transversal de la gestión, integrándola en la operación del negocio.

Esta mirada se sustenta en tres pilares fundamentales -innovación, eficiencia y cercanía- que guiaron acciones concretas durante 2025 y que buscan responder a los nuevos estándares que enfrenta la industria logística.

Para Juan de Solminihac, asesor en sostenibilidad de Central Bodegas, "durante el último año hemos mantenido y fortalecido la integración de la sostenibilidad en la operación diaria del negocio, entendiendo que avanzar requiere medir, gestionar y mejorar de forma continua, con la conciencia de que lo que hacemos hoy impacta en el futuro".



SCAN QR E INGRESA A  
CENTRALBODEGAS.CL

Algunas de las acciones que ha llevado a cabo la empresa durante el 2025, en el marco de su estrategia de sostenibilidad son:

## 1. INNOVACIÓN: AUTOMATIZACIÓN AL SERVICIO DEL CLIENTE

La innovación ha sido abordada como una herramienta para mejorar el desempeño operacional y agregar valor directo a los clientes. En ese contexto, Central Bodegas desarrolló un sistema automatizado de control de acceso que durante 2025 operó plenamente en los centros La Vara 1, La Vara 2, Lo Boza y Casas Viejas. Este sistema se gestiona a través de una plataforma interna de alto estándar, que permite a los clientes inscribir previamente a proveedores y visitas, optimizando los flujos de ingreso, reforzando la seguridad y reduciendo fricciones operativas.

Para el primer semestre de 2026, se proyecta la implementación de este sistema en el centro Milagro de Nos, avanzando

hacia una operación cada vez más estandarizada y digitalizada.

## 2. EFICIENCIA: ENERGÍA LIMPIA Y GESTIÓN AMBIENTAL

La eficiencia es un motor clave para lograr un servicio competitivo y responsable con el entorno. Durante 2025 funcionaron a plena capacidad las plantas de paneles solares ubicadas en Lo Boza y La Vara 2, que en conjunto suman 1.936 paneles solares con una potencia instalada de 300 kW por cada planta. Estas instalaciones generan aproximadamente 1.561 MWh anuales, permitiendo que todas las luminarias y baterías de grúas operen con energía renovable. Adicionalmente, en 2025 se realizó la segunda medición de la huella de carbono de la compañía, incorporando por primera vez las bodegas en formato stand alone.

## 3. CERCANÍA: CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO HUMANO

La cultura organizacional de Central Bodegas es un activo clave, valorado tanto por los clientes como por los equipos administrativos y operativos.

Paula Barrios, Analista del Área de Personas, describe esta identidad señalando que "la cultura en Central Bodegas es cercana, comprometida y colaborativa. Es una empresa donde las personas se conocen, se apoyan y existe una disposición real a hacer las cosas bien, con responsabilidad y respeto".

Esta percepción se reafirma en el terreno. Guillermo Suárez, Maestro de Mantención, destaca la cercanía del liderazgo: "Lo que más me llama la atención es la gerencia, que es muy apegada a las personas.

En otras partes uno ni ve a los gerentes; acá son muy de piel. Desde arriba hacia abajo el trato es cordial y cercano. Yo tuve la suerte de encontrar una empresa buena y cerca de la casa".





**RUBEN SOTO**  
SOCIO AEM ABOGADOS

## LEY 40 HORAS Y DESAFÍO 24/7. LA LOGÍSTICA VIVE DE UNA PROMESA SIMPLE: CUMPLIR CON LOS CLIENTES Y QUE LA CARGA LLEGUE A TIEMPO. PERO ESA PROMESA SE SOSTIENE CON TURNOS, VENTANAS DE RECEPCIÓN, COORDINACIÓN CON TERCEROS Y OPERACIONES QUE RARA VEZ "APAGAN LA LUZ". POR ESO, LA LEY 21.561 (LEY "40 HORAS") NO ES UN AJUSTE DE RELOJ PARA UN SECTOR QUE REQUIERE CONTINUIDAD, ES UNA REINGENIERÍA SILENCIOSA.

El 26 de abril de 2026 llega el siguiente hito, la jornada ordinaria baja de 44 a 42 horas semanales. Ese será un nuevo punto de partida jurídico y operativo a la vez. La jornada ordinaria de 42 horas puede distribuirse en la semana o pactarse por promedios en ciclos de hasta cuatro semanas, con topes por semana dentro del ciclo y un calendario previamente acordado.

El Código del Trabajo mantiene un límite desafiante para el sector. La jornada ordinaria no puede exceder de 10 horas al día. Y las horas extraordinarias no son un comodín que debería permanecer en el tiempo, dado que según nuestro legislador se deben pactar para necesidades temporales y con un máximo de dos horas diarias.

En la práctica, logística mezcla varios mundos. Un centro de distribución, para cumplir la promesa 24/7, puede operar con turnos rotativos y, si trabaja domingos y festivos por estar dentro de actividades exceptuadas, debe ordenar descansos compensatorios y, cuando corresponda, asegurar descansos dominicales. La última milla concentra demanda en franjas estrechas; ahí el riesgo no es "trabajar más", sino extender la jornada "por la cola": cierres de ruta, devoluciones, cuadraturas y reportes, sin registrarlos ni gestionarlos como tiempo de trabajo.

En transporte interurbano de carga, el artículo 25 bis como lo conocemos no tendrá cambios en 2026 y se mantienen las 180 horas mensuales y no puede distribuirse en menos de 21 días, con descansos y tiempos de espera que no se imputan a la jornada en los términos del propio artículo. En 2028, la Ley de 40 Horas impondrá la alternativa de promedio semanal 40 en cómputo mensual o 180 horas con 6 días extra de descanso anual.

La Ley 40 horas también impacta al sector: los portuarios con contrato "permanente" quedan

sujetos a la reducción gradual del máximo semanal, y en el caso de los eventuales la lógica del turno de 4 a 8 horas con derecho irrenunciable a 30 minutos de colación se mantiene, pero la programación debe evitar que, en los hechos, un mismo trabajador acumule semanas por sobre el máximo vigente (42 horas desde abril de 2026). Que el puerto opere 24/7 y esté exceptuado del descanso dominical no significa sin límites, se puede trabajar domingos y festivos, pero con descansos compensatorios y sin transformar el cierre de faena en una extensión habitual de jornada.

¿Qué hacer entonces para cumplir la Ley de 40 Horas? Mapear la operación por procesos críticos; rediseñar turnos con números (demanda por franja, dotación y costo real de horas extra); revisar contratos, anexos y control de asistencia; y anticipar la conversación con sindicatos y jefaturas operativas.

Lo que no debemos hacer es sostener continuidad por la vía de la costumbre, estirando turnos o descansando en supuestas exclusiones de jornada. El inciso segundo del artículo 22 no es un salvavidas masivo: es una excepción que se juega en hechos (fiscalización superior inmediata) y que, mal usada, se devuelve en multas y demandas por Ley Bustos.

La Ley de 40 Horas no prohíbe operar 24/7: obliga a gestionarlo bien. Y en logística, quien llegue preparado en 2026 no solo cumplirá; también ganará eficiencia y reputación en un mercado donde el cumplimiento es parte del servicio que se ofrece a clientes.

En este contexto, la discusión ya no es solo jurídica, sino estratégica. La reducción de jornada empuja al sector a mirar con mayor disciplina la planificación, la productividad por hora efectiva y el uso inteligente de la tecnología para absorber picos sin recurrir sistemáticamente a la extensión de jornada. La logística seguirá siendo 24/7, pero ese 24/7 tendrá que sostenerse con diseño de turnos, trazabilidad del tiempo y decisiones basadas en datos, no en urgencias heredadas. La Ley de 40 Horas, bien abordada, puede transformarse así en un catalizador de orden operativo, profesionalización y sostenibilidad laboral para una industria que vive, precisamente, de cumplir promesas.

# LIMITADORES DE ALTURA



Los limitadores de altura GOAL POST de nuestra gama FLEX IMPACT® son limitadores de altura flexibles que protegen puertas, tejadillos y puentes de colisiones con vehículos altos, como plataformas elevadoras, camiones y carretillas elevadoras con cargas altas.



Goal Post de BOPLAN, la barrera impacto resistente más confiable del mercado.

- ◆ Resistencia certificada: 10,2 KJ a 90°
- ◆ Diseñada para zonas críticas con alto tráfico
- ◆ Evita daños a estructuras, personas y activos
- ◆ Modular, visible, ecológica y de bajo mantenimiento
- ◆ Cumple y supera los requerimientos del DS44



**GERMÁN FLORES MIRANDA**  
SOCIO SUPPLY CHAIN COUNCIL CHILE

## NCH3703: LA EVOLUCIÓN NORMATIVA DE LOS RACKS EN UN PAÍS SÍSMICO.

PARA NADIE ES UN MISTERIO DE QUE CHILE SE ENFRENTA PERIÓDICAMENTE A DIFERENTES EVENTOS SÍSMICOS, SIENDO UNO DE LOS TERRITORIOS CON MAYOR SISMICIDAD DEL PLANETA. ES ASÍ QUE A PARTIR DEL AÑO 1930 SE DAN LAS PRIMERAS PAUTAS DE CONSTRUCCIÓN SISMORRESISTENTE Y YA POST EL MEGA TERREMOTO DE VALDIVIA DE 1960 SE DA INICIO A LA EVOLUCIÓN DE LAS REGULACIONES AL RESPECTO, FORMÁNDOSE LA ASOCIACIÓN CHILENA SISMOLÓGICA E INGENIERÍA ANTISÍSMICA.

Desde ahí y a lo largo de nuestra historia, el camino en la evolución de las regulaciones no se ha detenido. Siempre nos hemos caracterizado en Chile por avanzar responsablemente en el diseño de estructuras resistentes, contribuyendo siempre a la seguridad de las personas, las empresas, las construcciones y de las estructuras en general, permitiendo así también la continuidad en la operación y la cadena de suministro en general.

Acciones de la industria

Hace varios años atrás, el Instituto Chileno del Acero (ICHA), lideró la conformación del Comité de Estanterías Metálicas, guiando los trabajos relacionados con la regulación del diseño, fabricación y montaje de racks, lo que en el transcurso del año 2020 decantó en la publicación técnica llamada: "Buenas prácticas para sistemas de almacenamiento en acero - Racks". Este documento técnico tuvo una gran acogida por parte de la industria: compradores, ingenieros, consultores y la industria en general, agradecieron la dedicación y trabajo de este comité.

Aprovechando el éxito de este trabajo técnico, el ICHA propuso un nuevo objetivo: trabajar en una norma chilena de racks, usando como base el texto de las bases técnicas comentadas anteriormente.

Y fue así, como después de varios años de trabajo de este comité, se logró desarrollar el borrador de lo que hoy es la Nueva Norma Chilena de Racks.

### LA NORMA

A finales del año 2021, el Comité de Estanterías Metálicas del Instituto Chileno del Acero, logró fi-

nalizar el borrador de la norma. Luego de aquello se han seguido todos los pasos legales: envío formal al Instituto Nacional de Normalización (INN), registro público, entre otros, estando hoy por hoy en vías de oficialización, por lo que el mercado de los sistemas de almacenaje está a un paso de dar la bienvenida a la Nueva Norma Chilena de Racks NCh3703.

Esta nueva norma, representa un desafío para los fabricantes de la industria. Se enfoca en temas específicos para el diseño de estructuras de racks, fija parámetros en cuanto a materias primas, geometría y uniones de elementos, obligando a realizar, verificar y certificar ensayos de los elementos y uniones, entre otros. En el fondo, obliga a los fabricantes a cumplir con requisitos mínimos de diseño, equivalentes para todos los actores de la industria.

A su vez, los usuarios-compradores de sistemas de almacenaje juegan y jugarán un papel importante, debiendo exigir que sus proyectos cumplan con la certificación de estos requisitos, establecidos en la norma, ya que finalmente la industria responsable la hacemos entre todos.

En este contexto, la entrada en vigencia de la NCh3703 no solo eleva el estándar técnico del mercado, sino que también refuerza una cultura de prevención y gestión del riesgo en la logística y el almacenamiento. La correcta implementación de esta norma permitirá reducir significativamente la probabilidad de fallas estructurales, proteger la integridad de las personas y resguardar activos críticos, especialmente en instalaciones que operan bajo alta densidad de carga y exigencia operacional.

Así, la norma se convierte en una herramienta clave para fortalecer la resiliencia de la cadena de suministro frente a eventos sísmicos, alineando a Chile con las mejores prácticas internacionales en seguridad estructural aplicada a sistemas de almacenaje.

En definitiva, la NCh3703 marca un antes y un después para la industria logística nacional. Su adopción será clave para avanzar hacia operaciones más seguras, confiables y preparadas, donde la normativa no sea vista como una exigencia, sino como un habilitador de continuidad y confianza.

# LÍDERES EN AUTOMATIZACIÓN EN COLD STORAGE

[www.friosan.cl](http://www.friosan.cl)



**COLD AND FROZEN PRODUCTS**  
TECNOLOGÍA | EFICIENCIA | SOSTENIBILIDAD | PRECISIÓN





**MARÍA SOTO DÁVILA**

MSC EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA. JEFE DE LOGÍSTICA Y ECONOMÍA CIRCULAR EN LABORATORIOS SAVAL S.A Y SOCIA WINS CHILE.

## LA FUSIÓN ENTRE LA LOGÍSTICA FARMACÉUTICA Y LA LOGÍSTICA RETAIL ES INMINENTE. EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, SE HA VISTO COMO LA LOGÍSTICA FARMACÉUTICA Y LA LOGÍSTICA RETAIL HAN EMPEZADO A CONVERGER DE FORMA ACELERADA, LO QUE HISTÓRICAMENTE SE GESTIONÓ COMO DOS MODELOS DISTINTOS DE OPERAR, HOY COMPARTEN EXIGENCIAS SIMILARES: NECESITAN ASEGURAR ALTA DISPONIBILIDAD, TRAZABILIDAD, CONTINUIDAD OPERATIVA Y OFRECER NIVELES DE SERVICIO QUE SON CADA VEZ MÁS EXIGENTES. EN ESTE CONTEXTO, LA LÍNEA QUE LAS SEPARA ENTRE AMBAS SE VUELVE CADA VEZ MÁS ESTRECHA.

Esta fusión no es solo teórica, sino una realidad operativa. La logística farma, con un enfoque retail, opera bajo niveles de presión donde el error no es una opción. La continuidad no es solo un indicador, sino una responsabilidad crítica. Ya no basta con cumplir normativas o responder al día a día; se requiere un sistema capaz de sostener el desempeño en el tiempo y de manejar volúmenes altos de demanda de forma eficiente.

Esta fusión refleja lo mejor de ambos mundos. Se presenta como un híbrido que desafía la creencia de que estos modelos operativos no podían funcionar en sinergia. Sin duda, esta forma de operar demuestra una capacidad de respuesta basada en controles y procesos trazables, con agilidad y un enfoque del 100% en la satisfacción del cliente final.

Desde una perspectiva de mayor responsabilidad, el desafío no es solo reaccionar mejor, sino construir una operación que no dependa constantemente de la reacción. En la logística farmacéutica retail, escalar sin orden no solo impacta la eficiencia, sino que también compromete la estabilidad, la trazabilidad y la confianza del sistema completo. Para avanzar de manera sostenible en este escenario híbrido, se vuelven críticos al menos cuatro focos estratégicos: Definir de manera clara los estándares, roles y responsabilidades coherentes con las exigencias sanitarias y operativas.

Integrar realmente el sistema, gestionando personas, procesos, cumplimiento normativo, indicadores y cultura operativa de forma alineada.

Priorizar la disciplina sobre la velocidad, entendiendo que acelerar sin orden incrementa el riesgo y debilita la continuidad.

Fomentar un liderazgo con criterio, capaz de formar equipos conscientes del impacto de su rol en la estabilidad del servicio.

La productividad en la logística farmacéutica retail es un concepto que evoluciona. En este contexto, la productividad deja de entenderse solo como velocidad o volumen. Operar más rápido no es necesariamente ser más productivo si ello implica reprocesos, desviaciones o mayor riesgo operativo. La productividad comienza a medirse de forma sistemática, considerando el flujo completo y no únicamente el desempeño de una etapa o proceso.

La disciplina operativa se transforma así en una habilitadora de la productividad sostenible. Procesos claros y estándares comprendidos por los equipos permiten sostener el ritmo sin comprometer el control. La productividad real no es la que se logra a costa del sistema, sino la que se construye con él.

La logística que hoy logra avanzar no es la que corre más rápido, sino la que sabe cuándo acelerar y cuándo ordenar. En un entorno donde la presión por disponibilidad, servicio y cumplimiento seguirá aumentando, el verdadero diferencial estará en la capacidad de liderar la operación con criterio y visión sistemática.

Ese es, finalmente, el desafío estratégico de la logística actual: no solo hacer que funcione hoy, sino construir una estructura capaz de sostener confianza, continuidad y valor en el largo plazo.

La consolidación de este modelo híbrido exige mirar la logística como un sistema vivo, donde tecnología, datos y sostenibilidad se integran de forma coherente a la toma de decisiones. Incorporar analítica avanzada y prácticas de economía circular permite anticipar desviaciones, optimizar recursos y reforzar la trazabilidad.

De esta forma, la logística farmacéutica retail deja de ser solo una respuesta operativa para convertirse en un habilitador estratégico de continuidad, confianza y valor sostenible en el tiempo.

# Espacios para industria y logística que consolidan y conectan tu negocio



## Patio Noviciado

Un nuevo centro para quienes necesitan consolidar su operación logística a una tarifa competitiva.

### Especificaciones

Módulos desde los 3.000 m<sup>2</sup> hasta los 24.000 m<sup>2</sup>

Uso de suelo industrial molesto

12 m de altura al hombro

Ubicado a 8 minutos del aeropuerto

Camino el Peralillo S/N, Lampa

Fecha de entrega Q1 2027\*

\*Proyecto en etapa de desarrollo. La fecha de entrega podría sufrir modificaciones.

## Patio Panal

Centro logístico con la mejor conectividad de Santiago, estratégicamente ubicado junto a la Ruta 5 y Costanera Norte. Arrienda tu próxima bodega en un centro de operaciones que te permita expandir tu negocio.



Av Presidente Eduardo Frei Montalva 550, Renca



Entrega inmediata

### Especificaciones

Bodegas desde 450 m<sup>2</sup> a 8.000 m<sup>2</sup>

Flexibilidad de superficies

Pisos para carga de alto tonelaje



## Patio San Bernardo

Un centro industrial con los mejores estándares de construcción en un submercado consolidado. Último módulo disponible de 5.000 m<sup>2</sup>

### Especificaciones

Alta capacidad eléctrica para industrias productivas

Centro logístico con uso de suelo industrial molesto

Red de sprinklers

Oficinas y servicios habilitados



Santa Bernardita 12017, San Bernardo



Entrega inmediata

PATIO INDUSTRIAL

Escanea el QR para más información.



Si necesitas asesoría comunícate con nosotros

contacto@patio.cl

+56 9 7722 4832

www.patio.cl



# ESNOVA: CUANDO LA LOGÍSTICA DEJA DE SEGUIR EL RITMO, ES MOMENTO DE TRANSFORMAR

**DESDE SOLUCIONES CONVENCIONALES HASTA PROYECTOS SEMIAUTOMATIZADOS Y AUTOMATIZADOS, ESNOVA ACOMPAÑA A MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS EN EL REDISEÑO DE SUS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN, APOSTANDO POR TECNOLOGÍA ROBUSTA, SIMPLE Y EFICIENTE, CAPAZ DE RESPONDER AL CRECIMIENTO REAL DE LA OPERACIÓN.**

Cuando la logística comienza a transformarse en un freno para el crecimiento, cuando los tiempos ya no calzan con las exigencias del negocio y la operación pierde agilidad, es inevitable hacerse preguntas incómodas: ¿dónde invertir?, ¿qué procesos repensar?, ¿es un problema de infraestructura, de tecnología o de diseño operacional? En ese punto de inflexión, invertir deja de ser una opción y se convierte en una necesidad estratégica. Y es precisamente ahí donde Esnova ha construido su propuesta de valor: acompañar a las empresas en ese proceso de evolución logística, sin importar si el punto de partida es un sistema convencional o un proyecto altamente automatizado.

50

Con más de 50 años de experiencia en el diseño y fabricación de sistemas de almacenaje, Esnova ha consolidado una oferta integral capaz de responder a proyectos medianos y grandes, entendiendo que cada operación vive su propia "edad logística". Así lo explica Juan José Álvarez, gerente de Ventas de la compañía:

"Las empresas pasan por distintas etapas. Muchas comenzaron con sistemas como el drive-in, porque responden bien a su volumen en ese momento, pero con el tiempo la operación creció, el flujo aumentó y comenzaron a despachar incluso el doble. Ahí esos sistemas se vuelven

vulnerables frente a una operación más rápida y exigente".

En los últimos años, la industria logística ha experimentado una transformación profunda, impulsada por mercados cada vez más exigentes y consumidores que demandan rapidez, trazabilidad y precisión absoluta.

Sectores como el retail y la industria farmacéutica han elevado el estándar operacional, obligando a las empresas a responder con mayor agilidad, exactitud en el manejo de inventarios y eficiencia en cada eslabón de la cadena. Ya no basta con almacenar; hoy es imprescindible despachar más rápido, con menos errores y con procesos que aseguren continuidad operativa incluso en escenarios de alta presión.

En ese contexto, la combinación entre eficiencia y eficacia se ha convertido en la mezcla perfecta para sostener el crecimiento del negocio. La tecnología juega un rol clave, pero no desde la complejidad innecesaria, sino desde soluciones bien diseñadas, robustas y fáciles de operar. Esnova, fiel a su sello y convicción,

se ha posicionado en el mercado bajo su slogan: "La fortaleza de la sencillez", entendiendo que los sistemas que realmente aportan valor son aquellos que acompañan el ritmo del negocio, se adaptan al cambio y permiten a las empresas crecer sin detener su operación.

## RECONVERTIR SIN PARTIR DE CERO

Uno de los grandes diferenciales de Esnova está en su capacidad de reconvertir estructuras convencionales en sistemas semiautomatizados, permitiendo a las empresas evolucionar sin tener que desear completamente su infraestructura existente.

"Comenzar desde cero la semiautomatización es ideal, pero también existe una oportunidad muy concreta de reconvertir sistemas convencionales. Lo más simple de transformar es un drive-in, porque se aprovecha parte de la estructura, lo que da rapidez en la puesta en marcha y una economía clara en el proyecto", señala Álvarez.

**Juan José Alvarez**  
Gerente de Ventas  
Esnova Chile



Esta reconversión cobra aún más valor gracias a un elemento clave: Esnova es fabricante de sus propios robots. "En los sistemas semiautomáticos hay mucho dolor en la postventa. Nuestro carro aglutina todo el aprendizaje que hemos recogido del mercado. Al ser fabricantes, tenemos una ventaja muy fuerte en soporte y mejora continua", destaca el ejecutivo.

Soluciones como Slidebox permiten mejorar el almacenaje compacto. Cada nivel pasa a ser un SKU independiente, lo que incrementa la densidad de almacenaje, amplía la cantidad de referencias y acelera significativamente los procesos.

"Te da agilidad, más capacidad y menos tiempo de operación, algo vital cuando el flujo aumenta y la logística debe responder", agrega.



## TECNOLOGÍA QUE ACOMPAÑA EL CRECIMIENTO

Uno de los conceptos que atraviesa toda la propuesta de Esnova es la sencillez bien aplicada. En un mercado donde muchas veces se sobredimensiona la tecnología, la compañía apuesta por soluciones robustas, fáciles de operar y pensadas para no detener la operación.

"Hay productos con mucha tecnología que a veces es más de la necesaria. Nosotros buscamos un modelo óptimo, adecuado y simple de operar, que sea a toda prueba", afirma Álvarez.

Esta mirada se refleja también en sistemas como el carro satélite, una solución de almacenaje semiautomática que dinamiza la carga y descarga sin que la grúa horquilla deba ingresar a la estructura. El carro se desplaza por rieles, selecciona pallets de entrada/salida mediante una Tablet y optimiza la gestión de la bode-

ga. Entre sus beneficios destacan la reducción de tiempos, alta densidad de almacenaje, mayor seguridad operacional, compatibilidad con distintos tipos de pallets y funcionamiento en bajas temperaturas, aspectos especialmente valorados en industrias exigentes.

## AUTOMATIZACIÓN: PROYECTOS DE LARGO ALIENTO

Si bien Esnova mantiene una sólida oferta en soluciones convencionales, el mercado está empujando con fuerza hacia la semiautomatización y la automatización completa.

"Los proyectos automáticos son de largo aliento y requieren estudios importantes, considerando el nivel de inversión. Pero solucionan todos los conceptos logísticos dentro de procesos altamente exigentes", explica el gerente de Ventas. Hoy, la compañía está en condiciones de auto-

matizar desde la carga y descarga de camiones hasta el ingreso y la distribución interna de la mercadería, con proyectos implementados y otros en desarrollo.

"En semiautomatización ya estamos trabajando con varios clientes, y en automatización vemos una demanda creciente. Todo lo que se verá en 2026 se comenzó a gestar en 2025, y eso nos permite proyectar un año muy próspero", comenta Álvarez.

Con stock disponible para dar rapidez a los proyectos, un equipo humano especializado, y el respaldo de décadas de experiencia, Esnova apunta con decisión a proyectos medianos y grandes. "Tenemos la historia, el conocimiento y la capacidad para responder a proyectos importantes. Cuando una empresa da el paso a la semiautomatización, el valor agregado está en la postventa, en un equipo robusto y en soluciones simples que realmente funcionan", concluye.

# DESAFÍOS DE LA LOGÍSTICA INDUSTRIAL: MEGACENTRO PROYECTA EL SECTOR A 2026

**MAYOR SOFISTICACIÓN DE LA DEMANDA, MIGRACIÓN HACIA INFRAESTRUCTURA DE ALTO ESTÁNDAR, RESILIENCIA FREnte AL ESCENARIO GEOPOLÍTICO Y CLIMÁTICO Y UNA OPERACIÓN CADA VEZ MÁS CERCANA AL CONSUMIDOR, MARCAN EL FUTURO DE LA LOGÍSTICA INDUSTRIAL EN CHILE Y LATINOAMÉRICA.**

De cara a este año, el desafío no es la disruptión, sino profundizar una evolución que ya está en marcha. La industria logística en Chile enfrenta un período de consolidación que se proyecta con continuidad hacia 2026. Más que cambios abruptos, el sector vive un proceso de maduración impulsado por clientes cada vez más exigentes, un entorno competitivo activo y la necesidad de adaptarse a un contexto global marcado por la incertidumbre geopolítica y climática. Así lo observa Megacentro, principal actor del mercado de renta inmobiliaria industrial en Chile y Perú.

"El 2026 no va a ser un año de grandes disruptiones, sino más bien de profundización de lo que ya está ocurriendo", señala Claudio Chamorro, CEO de Megacentro Chile. "Los clientes han aprendido a administrar mejor sus procesos logísticos y hoy requieren soluciones mucho más a la medida", agrega.

Este aprendizaje ha elevado el estándar de la industria. La logística dejó de ser un soporte operativo para transformarse en un factor estratégico del negocio, donde variables como velocidad, trazabilidad y flexibilidad inciden directamente en la competitividad.

**Claudio Chamorro**  
CEO  
Megacentro Chile



"Hoy el tiempo de respuesta es un atributo comercial, no solo logístico", explica Chamorro, una realidad especialmente visible en el e-commerce, pero cada vez más transversal a otros sectores productivos.

## UN SECTOR EN CRECIMIENTO, PERO MÁS EXIGENTE

Los indicadores de actividad confirman un escenario dinámico. En Chile, el Índice de Ventas de Transporte y Almacenamiento del INE registró crecimientos interanuales de dos dígitos durante 2024 y 2025, con un alza del 10,6%, reflejando una recuperación sostenida de la actividad logística. Este contexto respalda una visión más

optimista de cara a 2026, aunque con desafíos estructurales aún presentes, como la permisología y los tiempos de aprobación de proyectos.

A nivel global, el mercado logístico mantiene una tendencia de crecimiento estable, impulsada por el comercio electrónico, la regionalización de las

cadenas de suministro y una mayor tercerización de servicios. Sin embargo, el foco ya no está solo en crecer, sino en hacerlo con mayor resiliencia.

## RESILIENCIA, GEOPOLÍTICA Y RECONFIGURACIÓN DE CADENAS

El reordenamiento de rutas marítimas, la diversificación de proveedores y el fortalecimiento de nodos regionales responden a un escenario donde los conflictos internacionales, las tensiones comerciales y los eventos climáticos extremos siguen impactando el comercio global. En este contexto, estrategias como el nearshoring y el friendshoring comienzan a ganar relevancia como mecanismos para reducir riesgos y acortar las cadenas de suministro.

"Si Estados Unidos sigue fortaleciendo su vínculo con Latinoamérica, podrían instalarse nuevas industrias en países como Chile y Perú, y eso sería un nuevo impulso para la logística y el bodegaje", plantea Chamorro, quien ve en el distanciamiento entre Estados Unidos y China una oportunidad para la región.

## FLIGHT TO QUALITY Y NUEVOS ESTÁNDARES

Uno de los fenómenos más claros en la industria es el denominado flight to quality. Los clientes están migrando desde instalaciones obsoletas hacia centros de distribución más modernos, con mayores estándares de seguridad, protección contra incendios, eficiencia energética y respeto de criterios ESG. "Cada vez, se le exige más a la bodega, y eso empuja a elevar el estándar del mercado", afirma el CEO de Megacentro Chile.

Este proceso convive con la existencia de dos modelos de negocio diferenciados. Por un lado, el segmento orientado a grandes clientes, con contratos de largo plazo, soluciones build to suit y operaciones altamente sofisticadas.

Por otro, un segmento más transaccional, asociado a bodegas clase B, con contratos de corto plazo y alta rotación. "Son negocios distintos, con riesgos distintos, y



SCAN QR E INGRESA A  
MEGACENTRO.COM

requieren capacidades de gestión muy diferentes”, puntualiza Claudio Chamorro.

Megacentro participa en ambos, aunque su foco estratégico está en la infraestructura de mayor estándar, donde la estabilidad y la planificación de largo plazo resultan claves.

## OMNICANALIDAD Y OPERACIÓN MÁS CERCANA

La consolidación de la omnicanalidad ha elevado la presión por velocidad e inmediatez. Para el consumidor, la diferencia entre comprar online o en una tienda física es cada vez menor: en ambos casos, la expectativa es recibir el producto rápidamente. Esto ha impulsado una reconfiguración de las redes logísticas, con mayor presencia regional y soluciones más cercanas al consumidor final.

“Esto está ocurriendo con fuerza en regiones, donde ya no se puede esperar el

abastecimiento desde la capital”, comenta Claudio Chamorro. Concepción es un ejemplo de esta tendencia. Megacentro opera allí el mayor centro logístico del mercado, en San Pedro de la Paz, y recientemente adquirió un terreno aledaño de 15 hectáreas que permitirá proyectar un crecimiento adicional de entre 70.000 y 80.000 m<sup>2</sup>, con permisos de edificación ya aprobados.

Casos como Mercado Libre ilustran esta lógica de expansión territorial, replicando un patrón que ya se había observado anteriormente con empresas como Soprole: primero consolidación en Santiago y luego expansión hacia regiones.

## COMPETENCIA Y SOSTENIBILIDAD COMO MOTORES

Desde una perspectiva sectorial, la competencia es clara y creciente. Nuevos proyectos, desarrollos certificados y mayores exigencias técnicas han elevado el nivel

del mercado. “La competencia es positiva y empuja a toda la industria a profesionalizarse”, sostiene el ejecutivo.

En paralelo, la sostenibilidad dejó de ser un diferencial para transformarse en un estándar. La eficiencia energética, el uso de materiales de menor huella de carbono y la flexibilidad para crecer o ajustarse rápidamente a la demanda son hoy requisitos básicos. “Los clientes necesitan poder crecer o achicarse con rapidez, y eso obliga a pensar la infraestructura de otra manera”, concluye Claudio Chamorro, CEO de Megacentro Chile.

De cara a 2026, el desafío de la logística industrial no es reinventarse, sino consolidar su evolución: anticiparse a clientes más sofisticados, sostener inversiones en infraestructura de alto estándar y mantener un crecimiento competitivo de largo plazo. En ese escenario, Megacentro apuesta por la planificación, la reserva estratégica de suelo y una gestión alineada con las nuevas exigencias del mercado.



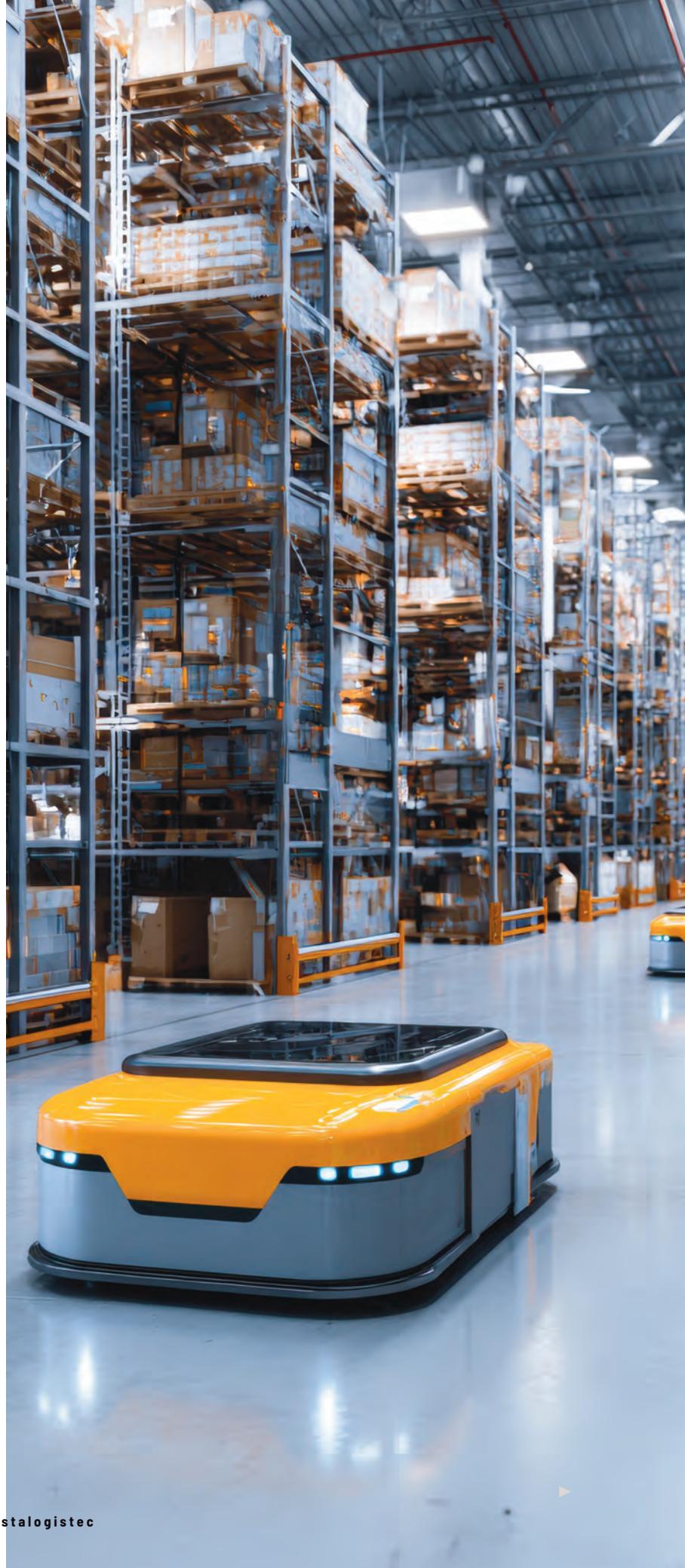
# TECNOLOGÍA: EL NUEVO CAMPO DE BATALLA DE SUPPLY CHAIN

INTEGRACIÓN DE DATOS, AUTOMATIZACIÓN INTELIGENTE Y TALENTO PREPARADO MARCAN HOY LA FRONTERA ENTRE COMPETITIVIDAD Y REZAGO. LA ÚLTIMA ENCUESTA DE LOGISTEC CONFIRMA QUE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEJÓ DE SER UN PROYECTO PUNTUAL PARA CONVERTIRSE EN EL PRINCIPAL VECTOR ESTRATÉGICO DE SUPPLY CHAIN EN CHILE Y LATINOAMÉRICA DE CARA A 2026.

**D**urante años, la tecnología en logística fue vista como un habilitador operativo, donde un WMS asoma como herramienta para ordenar el centro de distribución, un TMS para mejorar la visibilidad del transporte o un ERP como columna vertebral administrativa. Esa mirada, funcional pero limitada, quedó definitivamente atrás. Hoy, la tecnología se ha transformado en un factor estructural de competitividad, capaz de definir qué cadenas de suministro resisten la volatilidad y cuáles quedan expuestas frente a la disruptión.

La última década, con especial intensidad desde la pandemia, aceleró procesos que, en condiciones normales, habrían tomado años. La presión por responder más rápido, con mayor precisión, trazabilidad y menores costos convive con un escenario de márgenes estrechos, incertidumbre geopolítica, escasez de talento y clientes cada vez más exigentes. En este contexto, la digitalización y automatización dejó de ser un proyecto futuro para convertirse en una condición mínima de operación.

La industria logística atraviesa hoy un punto de inflexión. Tras años de disruptiones, volatilidad y presión por eficiencia, la tecnología se consolidó como el eje estructural del supply chain. Así lo demuestra la encuesta de Logistec, sobre la mirada de la industria 2026, donde el 53,8% de los ejecutivos encuestados





reconoce avances tecnológicos concretos, aunque todavía limitados por brechas relevantes de integración, estandarización y adopción real en la operación.

El dato es revelador: solo un 18,4% de las empresas se declara en niveles avanzados o líderes de madurez digital, mientras que más del 51% se mantiene en etapas iniciales o en desarrollo, con iniciativas parciales, pilotos aislados y bajo nivel de visibilidad end to end. La transformación digital avanza, pero lo hace a distintas velocidades, marcando una diferencia cada vez más clara entre organizaciones que utilizan la tecnología como palanca estratégica y aquellas que aún la gestionan de forma reactiva.

Desde la mirada de los proveedores tecnológicos, el problema no es la ausencia de soluciones, sino la forma en que se están implementando. Para Mario Yáñez, gerente general de GPS Chile, el cuello de botella es evidente: "Existe tecnología, se generan datos, pero muchas operaciones los capturan de forma aislada. El GPS, por ejemplo, va por un lado, el control de combustible por otro y la gestión de fatiga por un tercero. Si los sistemas no hablan entre sí y en tiempo real, la toma de decisiones sigue siendo reactiva", comentó el ejecutivo.

Yáñez agrega que esta fragmentación no solo impacta la eficiencia diaria, sino que expone a las organizaciones a riesgos operacionales relevantes. "Cuando la información no fluye en tiempo real, las alertas llegan tarde. Hoy las empresas necesitan anticiparse, no reaccionar. La tecnología permite hacerlo, pero solo si está correctamente integrada y gobernada", advierte.

Esa fragmentación también es observada por Leonardo Navarrete, gerente comercial de STG Chile, quien enfatiza que "el principal cuello de botella no está en la falta de tecnología, sino en la fragmentación del ecosistema digital. Vemos organizaciones con múltiples soluciones implementadas que no conversan entre sí, lo que limita la visibilidad end to end y la toma de decisiones basada en datos".

Navarrete profundiza que esta situación responde a una visión aún demasiado táctica. "Las organizaciones que siguen sumando soluciones sin conectarlas están construyendo complejidad, no capacidades. La diferencia hacia 2026 estará en quiénes logren orquestar su ecosistema digital bajo una arquitectura común",

señala. Ambas miradas coinciden con uno de los mensajes centrales que arrojó la encuesta: la tecnología está disponible, pero su impacto sigue condicionado por la falta de integración real.

## INTEGRACIÓN, ESTANDARIZACIÓN Y DATOS: LA DEUDA ESTRUCTURAL

Uno de los resultados más contundentes del estudio es que la transformación digital ya no se mide por la cantidad de herramientas implementadas, sino por su capacidad de integrarse y generar información confiable. El 35,9% de los ejecutivos visualiza que hacia 2026 el supply chain estará marcado por una consolidación digital, donde la integración de sistemas, la analítica avanzada y la visibilidad end to end serán la norma competitiva.



**Javier Bravo**  
CEO en Symple

Desde SSI Schaefer, su sales manager, Gonzalo Mella, describe este desafío desde la operación: "Hoy vemos ERPs, WMS y TMS que no se hablan entre sí; datos maestros pobres; mucho trabajo manual y proyectos aislados que generan más cuellos de botella. Sin interoperabilidad y datos confiables, cualquier iniciativa tecnológica pierde impacto".

Mella complementa que esta deuda en datos suele hacerse visible cuando se intenta automatizar. "Nos encontramos con procesos poco estandarizados, conectividad débil y una alta dependencia de tareas manuales. En ese contexto, la tecnología no falla: lo que falla es la base sobre la cual se intenta construir", explica Mella.

Esta falta de estandarización no solo afecta la eficiencia, sino que limita la capacidad predictiva del supply chain. Javier Bravo, CEO de Symple, agrega que el problema comienza antes de automatizar, ya que "muchas compañías han incorporado herramientas específicas, pero sin una visión sistemática del Centro de Distribución como un todo. El verdadero desafío no es solo automatizar, sino rediseñar procesos y asegurar que todas las tecnologías funcionen como un sistema único".

Para Bravo, automatizar sin integración es una oportunidad perdida. "Si no definimos bien el problema



**Rodrigo Santoro**  
CEO Pacific Coast Región  
en KNAPP

ni diseñamos correctamente la solución, la tecnología termina siendo subutilizada. La transformación digital debe maximizar el impacto del negocio, no solo modernizar la operación”, enfatiza Bravo.

El ejecutivo de Symple agrega que cuando la integración es correcta, la tecnología deja de ser un costo y se convierte en una palanca real de competitividad. “No se trata de sumar automatización por moda, sino de diseñar operaciones preparadas para crecer, absorber variabilidad y sostener niveles de servicio cada vez más exigentes”, sostiene.



**Leonardo Navarrete**  
Gerente Comercial  
en STG

Estas visiones dialogan directamente con los datos de la encuesta, que muestran que más del 29,9% de las empresas se ubica en un nivel intermedio de madurez digital, con digitalización de procesos clave, pero aún lejos de una gestión end to end completamente integrada.

## DE LA EFICIENCIA A LA RESILIENCIA

La encuesta Logistec confirma que la automatización, la robótica y la analítica avanzada dejaron de ser iniciativas exploratorias para convertirse en apuestas estratégicas. Si bien la automatización y robótica industrial aún representan un 11,7% de las prioridades de inversión, un 25,9% de los encuestados las identifica como una de las mayores oportunidades de desarrollo del sector.

Para Rodrigo Santoro, CEO Pacific Coast Region de KNAPP, este cambio responde a una nueva lógica de negocio: “La automatización pasó de ser un proyecto de eficiencia a convertirse en una capacidad crítica del negocio. Hoy el ROI se mide en continuidad operativa, disponibilidad 24/7 y capacidad de crecer de forma ágil”.



**Mario Yáñez**  
Gerente General  
en GPS Chile

Santoro agrega que este enfoque redefine la evaluación de inversiones tecnológicas. “Hoy los clientes no solo buscan eficiencia, buscan resiliencia. La automatización permite reducir dependencia de factores externos, responder mejor a picos de demanda y asegurar continuidad operacional”, señala.

El ejecutivo de KNAPP subraya que la clave está en la integración inteligente de tecnologías. “La competitividad hacia 2026 no vendrá de una solución aislada, sino de la capacidad de integrar robótica, software e inteligencia artificial bajo una misma arquitectura”, puntualiza.

Desde una perspectiva complementaria, Mario Yáñez enfatiza el rol de la tecnología en la gestión de riesgos: “Hoy el ROI ya no se mide solo en ahorro de combustible o eficiencia de ruta. Un accidente mayor puede detener una operación completa y costar millones. El retorno se mide en continuidad operacional y seguridad”.

En este contexto, soluciones como robótica autónoma, ASRS, Goods to Person, sensores IoT, sistemas ADAS, plataformas de analítica e inteligencia artificial comienzan a consolidarse como estándares emergentes. Sin embargo, todos los entrevistados coinciden en que su verdadero valor surge cuando los datos fluyen de manera estructurada y en tiempo real.

## PERSONAS, CULTURA Y GESTIÓN DEL CAMBIO: EL VERDADERO PUNTO CRÍTICO

Más allá de la tecnología, la encuesta es clara al identificar el principal obstáculo de la transformación digital: la adaptación tecnológica y el cambio cultural concentran el 32,6% de las respuestas. La brecha no está solo en los sistemas, sino en las personas.

Para Leonardo Navarrete, este punto sigue siendo subestimado: “El error más frecuente es implementar tecnología sin preparar a las personas ni involucrarlas desde el inicio del proyecto. Sin gestión del cambio, la tecnología no se adopta”.

Desde SSI Schaefer, Gonzalo Mella coincide y profundiza: “Los equipos operativos quieren avanzar, pero faltan habilidades digitales, estructura y liderazgo ejecutivo. Meter tecnología sin rediseñar procesos ni capacitar es un error que se repite”.

Javier Bravo refuerza que la gestión del cambio debe ser permanente. “La transformación digital es tanto tecnológica como cultural. Un gran salto tecnológico sin preparación genera fricciones; avanzar de manera progresiva, desarrollando capacidades humanas y sofisticando el management, permite capturar valor real y sostenible”, sostiene.

Esta mirada se alinea con uno de los hallazgos más relevantes del estudio: el éxito tecnológico depende tanto de la inversión en herramientas como de la gestión del talento, la capacitación y la alfabetización digital.

## 2026: ELEGIR PLATAFORMAS, NO MODAS TECNOLÓGICAS

De cara a 2026, la encuesta de Logistec es concluyente: la tecnología se consolida como el principal diferenciador competitivo del supply chain. Sin embargo, la discusión ya no gira en torno a qué tecnología adoptar, sino a cómo integrarla de manera estratégica. Para Rodrigo Santoro, la decisión clave es arquitectónica: "La competitividad no vendrá de una solución aislada, sino de elegir una plataforma capaz de integrar automatización, robótica e inteligencia artificial sobre un mismo ecosistema digital".

Mario Yáñez refuerza esta idea, "De nada sirve invertir en IA o robótica si las bases de datos están sucias o desconectadas. Priorizar plataformas de visibilidad integral es el cimiento de cualquier ventaja futura".

Desde STG, Leonardo Navarrete concluye que "antes de sumar más tecnología, las empresas deben conectar lo que ya existe, estandarizar procesos y asegurar datos confiables en tiempo real. Esta visibilidad end-to-end es la base sobre la cual todo lo demás puede escalar". En definitiva, la transformación digital del supply chain ya no admite decisiones tácticas ni soluciones aisladas. La tecnología está disponible.

El desafío, y la ventaja competitiva, estará en la capacidad de integrarla, gobernarla y ponerla al servicio de las personas y del negocio. Quienes logren dar ese salto no solo ganarán eficiencia, sino también resiliencia, capacidad de anticipación y una posición más sólida frente a escenarios de alta incertidumbre, donde la ejecución marca la diferencia entre liderar o quedar rezagados. ■



**Gonzalo Mella**  
Sales Manager  
en SSI Schaefer

**DANCO**  
ARRIENDO DE CENTROS  
LOGÍSTICOS DE CLASE MUNDIAL

**DESARROLLO Y ARRIENDO DE CENTROS  
LOGÍSTICOS A LA MEDIDA DE LOS CLIENTES**

**GRANDES BODEGAS PARA ARRIENDO**  
**MÓDULOS LIBRES DE PILARES, CON 11 METROS DE ALTURA (al hombro)**  
**ANDENES CON NIVELADORES**  
**OFICINAS Y OTRAS INSTALACIONES SEGÚN REQUERIMIENTOS**  
**AMPLIOS PATIOS DE MANIOBRAS**

**UBICACIÓN ESTRATÉGICA**

SECTOR NOVIKIADO LAMPA  
MIRAFLORES PUDAHUEL  
RINCONADA MAIPÚ

**Alto estándar Seguridad**

**Desarrollo Proyectos Build to Suit**

**CONTÁCTANOS** +56 9 6441 0876 | **almacenaje@danco.cl** | **www.danco.cl**

# ¿CUÁNTO INFLUYE EL CONDUCTOR EN EL SERVICIO DEL TRANSPORTE DE CARGA?

AUNQUE EL DESARROLLO TECNOLÓGICO HA PERMITIDO IMPORTANTES AVANCES EN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD EN LA GESTIÓN DE FLOTAS, HAY UN FACTOR QUE TODAVÍA RESULTA COMPLEJO DE ABORDAR; EL COMPORTAMIENTO HUMANO. ¿QUÉ TANTO INFLUYEN LAS CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DE QUIEN CONDUCE LA CARGA EN EL DESEMPEÑO FINAL?



58

**E**l factor humano sigue siendo clave. La tecnología optimiza y automatiza, pero los que definen el resultado final siguen siendo las personas, a partir de decisiones humanas en terreno", sostiene Alan Marín, country manager Chile & Perú de UNIGIS.

Desde su experiencia en esta plataforma TMS para la gestión del transporte, la distribución y la logística, Marín indica que hay comportamientos y decisiones humanas que inciden directa y positivamente en la productividad de una flota, como la disciplina operativa (una combinación de tecnología, procesos y personas) y una adecuada comunicación. "En tanto, aspectos como la improvisación, la presión mal gestionada y asumir riesgos innecesarios para cumplir con

los servicios a cualquier costo influyen negativamente", precisa.

Una opinión similar tiene Cristián Barreaux, gerente general de Llegó: "en operaciones de última milla, las variables humanas son determinantes. El estrés asociado a ventanas horarias ajustadas, la fatiga por extensas jornadas o una mala planificación y ciertos hábitos de conducción adquiridos con el tiempo impactan directamente en la seguridad vial y en la eficiencia operativa.

Hemos observado que el cansancio efectivamente reduce la capacidad de reacción, aumenta los errores y eleva la probabilidad de incidentes. Por eso, la gestión de flota no puede limitarse a vehículos y rutas, sino que debe incorporar activamente la gestión del bienestar del conductor y el cumplimiento de la normativa vigente".

No son observaciones aisladas o específicas de estas empresas. De acuerdo al Reporte de la Industria 2025, un estudio regional que incluyó a más de 300 profesionales del transporte de Chile, Argentina, Colombia y México, más de la mitad de los conductores de transporte de carga (53%) reconoce que el estrés laboral afecta directamente su desempeño al volante.

El estudio -desarrollado por Geotab y Endeavour Business Intelligence- demuestra que las conductas que asuma el transportista al volante y aspectos como su seguridad y bienestar tienen una relación directa en la eficiencia operativa. En esa línea, factores como la presión por cumplir metas y el temor o inseguridad frente a robos y asaltos pueden llevarlos a comportamientos que no se traducen en una real productividad.

Así, por ejemplo, según esta investigación, el 25% de los conductores de la región admite exceder regularmente el límite de velocidad para completar su trabajo a tiempo. Una conducta que a primera vista o en el corto plazo podría parecer "efectiva", pero que



**WMS G** GETPOINT  
LOGISTICO

## VISIBILIZA TU OPERACIÓN DE EXTREMO A EXTREMO

➤ COMUNÍCATE CON NOSOTROS Y TE ASESORAREMOS



- 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

redunda en mayor consumo de combustible, desgaste innecesario del vehículo y probabilidad de siniestros o multas por exceso de velocidad, entre otras situaciones que afectan negativamente la eficiencia operativa.

Ante la escasez de personal calificado para trabajar en el transporte de carga terrestre, que al menos un 26% de los conductores haya considerado dejar su trabajo en el último año es un dato que no debiera pasar inadvertido, ya que la rotación, la pérdida de experiencia acumulada, los costos y tiempos asociados a búsqueda de nuevos perfiles y procesos de inducción tienen efectos colaterales en la continuidad operacional y en la productividad.

## EQUILIBRIO PRODUCTIVIDAD/ BIENESTAR

Teniendo en cuenta que la seguridad y el bienestar del conductor tienen un impacto en los resultados operativos y que, al mismo tiempo, los comportamientos humanos pueden ser impredecibles -hasta cierto punto- y estar influidos por una serie de factores que no siempre son factibles de modificar, ¿Es realmente posible equilibrar la productividad, cumplimiento de tiempos y bienestar del conductor, sin afectar el nivel de servicio?

"La productividad sostenida solo es posible si el conductor está en condiciones físicas y mentales adecuadas. En Llegó creemos que el equilibrio se puede lograr mediante una planificación realista de rutas, cargas y tiempos, evitando la sobreexigencia como pilar. En nuestro caso, aplicamos alta tecnología en la ruta y optamos por una relación cercana con los conductores y mecanismos de apoyo como el 'Círculo Llegó', iniciativa que lanzamos en 2025 que busca promover buenas prácticas y nos permite generar sentido de pertenencia, reconocer el desempeño y acompañar al conductor más allá del KPI operativo", señala Cristián Barreaux.

Para Alan Marín, la planificación optimizada, realista y alcanzable, con visibilidad anticipada y menor improvisación reduce el estrés de los conductores y de la operación, lo que redundaría no solo en su bienestar, sino también en la eficiencia de los procesos. "Cuando el

conductor tiene un plan de rutas (no forzado) y sabe con qué se va enfrentar en el terreno, baja su estrés y aumenta la seguridad, lo que en definitiva se traduce directamente en mayor calidad de servicio con menos incidentes, menos urgencias y una operación mucho más rentable".

En ese contexto, destaca que hoy en día es posible leer de mejor forma lo que ocurre en la operación de la flota, más allá de la ubicación o el consumo de combustible, especialmente cuando se capturan y analizan patrones -no eventos aislados- como por ejemplo cómo se conduce, dónde se pierde tiempo y si hay desvíos entre el plan y la ejecución. "También podemos ver el impacto de las decisiones de supervisores y de la torre de control frente a ciertos eventos, y que pueden

explicar costos operativos invisibles como reprocesos y demoras, generando tiempos muertos o decisiones reactivas".



**Cristián Barreaux**  
Gerente General  
en Llegó

Aclará, eso sí, que sistematizar y automatizar no es sinónimo de controlar más.

A su juicio, lo que estas herramientas debieran hacer es ayudar más y mejor a toda la operación, en particular a los conductores que están en la calle.

"Muchas empresas imponen sistemas sin haber hecho un análisis profundo de cómo trabajan los conductores, supervisores y la torre de control en el día a día, solo lo imponen. Sin contexto operativo, las tecnologías generan fricciones y desconfianza", recalca.

Desde su experiencia, "cuando la herramienta no explica, no recomienda y solo exige, aparece la resistencia. Los sistemas tecnológicos funcionan cuando acompañan a las personas, no cuando las vigilan; ahí es cuando se produce la tan importante adopción".

Cristián Barreaux coincide: "la tecnología es un habilidador fundamental cuando se usa con criterio. Aporta valor especialmente en la planificación inteligente de rutas, la visibilidad en tiempo real, el monitoreo preventivo y la retroalimentación basada en datos objetivos.

Pero cuando se transforma en una capa adicional de presión o control sin contexto deja de ser un aporte. La tecnología tiene que estar al servicio de la operación, del transportista y del cliente final, integrando datos operativos con la experiencia en terreno", puntualiza.



**Alan Marín**  
Country Manager Chile & Perú en UNIGIS

Asimismo, recalca que la planificación de rutas debe ser un proceso dinámico y flexible: "si bien el modelo teórico es un punto de partida, la realidad del terreno, marcada por la congestión, zonas de difícil acceso, zonas de mayor riesgo, restricciones horarias y variaciones en la carga operativa diaria, exige ajustes permanentes. La ciudad posee vida propia y las condiciones viales varían cada hora".

En ese contexto, herramientas tecnológicas como TMS, que incorporan distintos escenarios y simuladores, son esenciales hoy en día, ya que permiten anticipar comportamientos de la operación, identificar patrones de congestión y estimar tiempos más realistas.

"Si bien, la experiencia del conductor sigue siendo clave, el conocimiento de la gestión en la calle complementa la planificación tecnológica y permite reaccionar oportunamente ante contingencias, logrando una operación más eficiente y alineada con las condiciones reales", precisa.

## EL FACTOR HUMANO Y LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS

De acuerdo al Reporte de la Industria 2025, el 88% de los conductores y operadores encuestados en América Latina declara que apoyaría nuevas tecnologías que ayuden a mejorar el rendimiento general al conducir. Esta disposición inicial es fundamental para lograr buenos resultados, sostienen los expertos. "El verdadero valor no está solo en la tecnología, sino en su adopción.

Si los gestores de la operación central y los conductores confían en el sistema y lo usan como apoyo a su experiencia, las eficiencias empiezan a aparecer. En ese sentido, considero que el futuro no es tecnología que impone, sino tecnología que explica, recomienda y acompaña", acota Alan Marín.

Para el gerente general de Llegó, la clave para lograr una correcta adhesión a las nuevas tecnologías está en el enfoque. "Es esencial explicar el para qué de cada herramienta. El conductor debe entender que la tecnología busca facilitar su trabajo, mejorar la seguridad y respaldarlo ante contingencias. Además, lo ideal es hacerlo con transparencia y desde la etapa de inducción, apoyándose de iniciativas o programas que reforzuen aspectos como el reconocimiento y desarrollo, más que de fiscalización", sostiene.

Y para finalizar, recalca: Las empresas que logren integrar tecnología con una mirada humana serán las que marquen la diferencia en los próximos años. Porque si bien es cierto que la tecnología puede optimizar procesos, no reemplaza el criterio, la experiencia ni la toma de decisiones en terreno. Al menos por un buen tiempo, el factor humano seguirá siendo central".

## QUÉ MIRA HOY UN CONDUCTOR CUANDO EVALÚA UNA NUEVA TECNOLOGÍA

La adopción tecnológica en el transporte de carga pasa por una pregunta clave: ¿qué gana el conductor con esta herramienta?

De acuerdo con algunos estudios de la industria, los conductores muestran mayor disposición a utilizar aplicaciones y plataformas digitales cuando estas les permiten trabajar con mayor previsibilidad, reducir la presión por cumplir tiempos poco realistas y contar con información clara sobre su jornada.



Entre los factores más valorados destacan la facilidad de uso, la claridad en las instrucciones, la reducción de tareas manuales y la capacidad de anticipar eventos de la operación, como congestión, cambios de ruta o tiempos de espera. En contraste, las herramientas percibidas como punitivas o excesivamente complejas tienden a generar rechazo y resistencia.

En este escenario, la capacitación y la comunicación juegan un rol tan relevante como la tecnología misma. Involucrar al conductor desde el diseño de los procesos y explicar el propósito de las herramientas digitales se vuelve clave para lograr una adopción efectiva y sostenible en el tiempo.



# NODOS LOGÍSTICOS INTERIORES: LA RED QUE SOSTIENE EL COMERCIO EXTERIOR

**Infraestructuras como puertos terrestres, ZAL, antepuertos y zonas de regulación extraportuaria conforman una red interior clave para descongestionar puertos, ordenar flujos de camiones y fortalecer la competitividad del comercio exterior chileno. ¿Cuáles son las características, desafíos y planes de desarrollo de las plataformas que integran este ecosistema?**

62

Aunque frecuentemente asociamos la logística del comercio exterior con terminales marítimos o aeropuertos, una parte cada vez más relevante de estos procesos ocurre “tierra adentro”.

Zonas de Apoyo Logístico (ZAL), antepuertos y puertos terrestres son parte de una red logística que ayuda a descongestionar ciudades, dar continuidad operativa, ordenar el flujo de camiones, facilitar controles y mejorar la eficiencia del sistema.

Y si bien cada una de estas infraestructuras cumple un rol específico, todas responden a una misma lógica: ordenar y trasladar actividades críticas del comercio exterior hacia espacios especializados del interior, con el propósito de gestionar de manera eficiente y anticipada los crecientes flujos de carga, ayudando a reducir la congestión urbana y los cuellos de botella operativos. “Desde la ZEAL de Valparaíso y las plataformas logísticas de San Antonio, hasta La Negra, Portezuelo



o la ZEAP de Arica, todas cumplen un rol articulador en un sistema que se expande hacia el interior y que será determinante para absorber la demanda futura, especialmente en corredores internacionales como Los Libertadores y el Corredor Bioceánico Vial”, señala Antonio Dourthe, coordinador general del Programa de Desarrollo Logístico del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (MTT).

Entre las distintas infraestructuras que conviven en este ecosistema podemos identificar: antepuertos o zonas de regulación, cuya función principal es ordenar la llegada de camiones a los terminales marítimos (sin procesos de fiscalización aduanera); puertos secos, entendidos en un sentido funcional como extensiones

logísticas de los puertos marítimos; Zonas de Apoyo Logístico (ZAL), concebidas como plataformas multifuncionales que integran almacenamiento, consolidación y desconsolidación de carga, servicios al transporte y respaldo portuario y; puertos terrestres, orientados a la gestión de carga internacional en pasos fronterizos.

El mayor valor de estos nodos, de acuerdo al MTT, radica en la coordinación e integración que pueden lograr con puertos, aduanas, servicios públicos y transportistas para realizar tareas como anticipar información de la carga, asignar espacios con mayor precisión, reducir tiempos muertos y asegurar que los camiones lleguen en ventanas de atención compatibles con la capacidad real del terminal. Es decir, no son solo “lugares de paso”, sino que forman parte de un sistema logístico mucho más amplio e interdependiente.



**Antonio Dourthe**  
Coordinador General  
Programa de Desarrollo  
Logístico MTT

Desde la Cámara Aduanera de Chile, su presidente Felipe Serrano destaca que estos nodos “han demostrado cumplir un rol relevante en el funcionamiento del comercio exterior chileno, actuando como una extensión operativa del sistema aduanero y logístico, además de contribuir a una mayor resiliencia a la cadena de suministro. En los últimos años hemos visto avances en infraestructura, capacidad operativa y especialización de estas plataformas, lo que ha permitido apoyar la continuidad del flujo logístico y descongestionar los recintos portuarios”, afirma.

## BENEFICIOS MULTINIVEL

Además de su función operativa, los nodos logísticos interiores pueden generar beneficios como reducir tiempos de espera, evitar congestión en accesos

portuarios y mejorar la puntualidad de la cadena, al concentrar revisiones documentales, controles sanitarios, aforos y servicios logísticos fuera de los terminales marítimos. “Esto se traduce directamente en menores costos por demurrage, estadías prolongadas y desvíos no planificados, elementos que afectan la competitividad de exportadores e importadores”, precisa Dourthe.

Asimismo, pueden atraer inversión privada y puestos de trabajo vinculados al transporte, mantenimiento, logística y actividades complementarias. “En la zona de Antofagasta, por ejemplo, infraestructuras como La Negra o Portezuelo se han convertido en verdaderos polos de desarrollo, capaces de articular pymes logísticas, talleres, estacionamientos, áreas de descanso y servicios al conductor”, detalla el coordinador general del Programa de Desarrollo Logístico.

Adicionalmente, al trasladar actividades de alto impacto fuera de áreas residenciales, contribuyen a mejorar la convivencia entre ciudad y actividad portuaria, reduciendo la circulación de camiones en sectores altamente poblados y mitigando externalidades como ruido, congestión o riesgos de seguridad vial.



**Felipe Serrano**  
Presidente Cámara  
Aduanera de Chile

Bien gestionados, además, pueden fortalecer el posicionamiento del país como una plataforma logística regional. “En corredores clave como el Paso Los Libertadores o en los proyectos asociados al Corredor Bioceánico, estos nodos no solo facilitan el comercio, sino que se transforman en habilitadores del desarrollo regional y de la integración económica del país”, agrega Serrano.

Para Antonio Dourthe, el primer aspecto está vinculado a la infraestructura y accesibilidad. “Varias de estas plataformas

requieren mejoras viales, accesos segregados, by-pass urbanos y en algunos casos, conexiones ferroviarias que permitan separar flujos pesados del tráfico urbano y reducir tiempos de traslado".

Además, aunque muchos de estos nodos se han conectado a sistemas portuarios y plataformas de comercio exterior, el director del Programa de Desarrollo Logístico estima que "aún falta avanzar hacia una interoperabilidad plena entre puertos, aduanas, servicios públicos y operadores logísticos". Otro aspecto relevante para el MTT es avanzar en gobernanza y una mayor coordinación público–privada, con el propósito de priorizar inversiones, resolver cuellos de botella y asegurar que los distintos nodos operen con estándares comunes.

Sin mecanismos formales de coordinación -como comunidades logísticas consolidadas, mesas de trabajo permanentes o protocolos ante contingencias- resulta complejo avanzar hacia una operación verdaderamente integrada.



**Miguel Palacios**  
Gerente de Operaciones  
en PTLA.

Desde la Cámara Aduanera observan tres prioridades claras: primero, avanzar hacia una visión de red logística nacional, con criterios comunes de operación y coordinación entre nodos. Segundo, implementar acciones que permitan profundizar la digitalización con foco operativo, de modo de asegurar que la información fluya de manera eficiente entre los sistemas públicos y privados.

Y tercero, fortalecer los espacios de gobernanza público-privada, para anticipar problemas y diseñar soluciones de manera colaborativa. "La diversidad de modelos operativos entre nodos evidencia la necesidad de avanzar hacia estándares más comunes, que faciliten que estas plataformas funcionen, no como unida-

des independientes, sino como parte de un mismo ecosistema logístico nacional", recalca Serrano.

Asimismo, sostiene que es importante avanzar en una mayor armonización de procesos documentales, interoperabilidad de sistemas y sincronización entre la operación logística y la fiscalización aduanera: "estas mejoras permitirían reducir fricciones, aumentar la predictibilidad y aprovechar mejor las capacidades ya existentes", apunta.



**José Luis Hinojosa**  
Gerente Comercial  
en ZEAL

A su juicio, es fundamental trabajar en estos aspectos como una vía para mejorar los niveles de competitividad, "en especial frente a la creciente inversión en países de la región que han apostado por desarrollar sus zonas portuarias y extra portuarias", concluye.

## CASOS EMBLEMÁTICOS

**ZEAL VALPARAÍSO** Destaca por su función como zona de preingreso para todos los camiones que acceden al Puerto de Valparaíso. "La empresa fue pionera en Chile en implementar, bajo un esquema de concesión, una plataforma extraportuaria integrada al modelo operativo del puerto, diseñada para sacar del recinto portuario las actividades logísticas y de fiscalización que no forman parte del core del negocio", destaca José Luis Hinojosa, gerente comercial de ZEAL.

En 2008, cuando comenzó a operar esta infraestructura, el puerto había llegado a un techo en su capacidad de transferencia, en torno a los 4 a 5 millones de toneladas anuales. "Hoy, el puerto ha duplicado esa capacidad y eso se explica porque se ha cumplido a cabalidad el rol de ZEAL", sostiene. En la actualidad, ZEAL tiene dos roles principales: amorti-

gar y regular los flujos hacia el puerto, y funcionar como recinto logístico y aduanero extraportuario, donde se concentran las fiscalizaciones, aforos y servicios complementarios. Esa combinación, estima Hinojosa, ha sido clave para aumentar la eficiencia del sistema portuario en su conjunto.

**PUERTO TERRESTRE LOS ANDES** Es el único puerto terrestre del país. Su operación es clave para el flujo de mercancías que transitan por el Paso Los Libertadores, tanto en importaciones y exportaciones como en tránsito regional, concentrando cargas provenientes de países como Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay.

"Antes de su puesta en marcha, las operaciones aduaneras se realizaban en la ciudad de Los Andes, lo que generaba gran congestión, problemas de seguridad y altos niveles de externalidad urbana", recuerda Miguel Palacio. "Hoy, el puerto cumple tres funciones centrales; control y fiscalización de carga; ordenamiento del tránsito asociado al paso fronterizo; y prestación de servicios de apoyo al transporte y a los conductores", precisa Palacios.

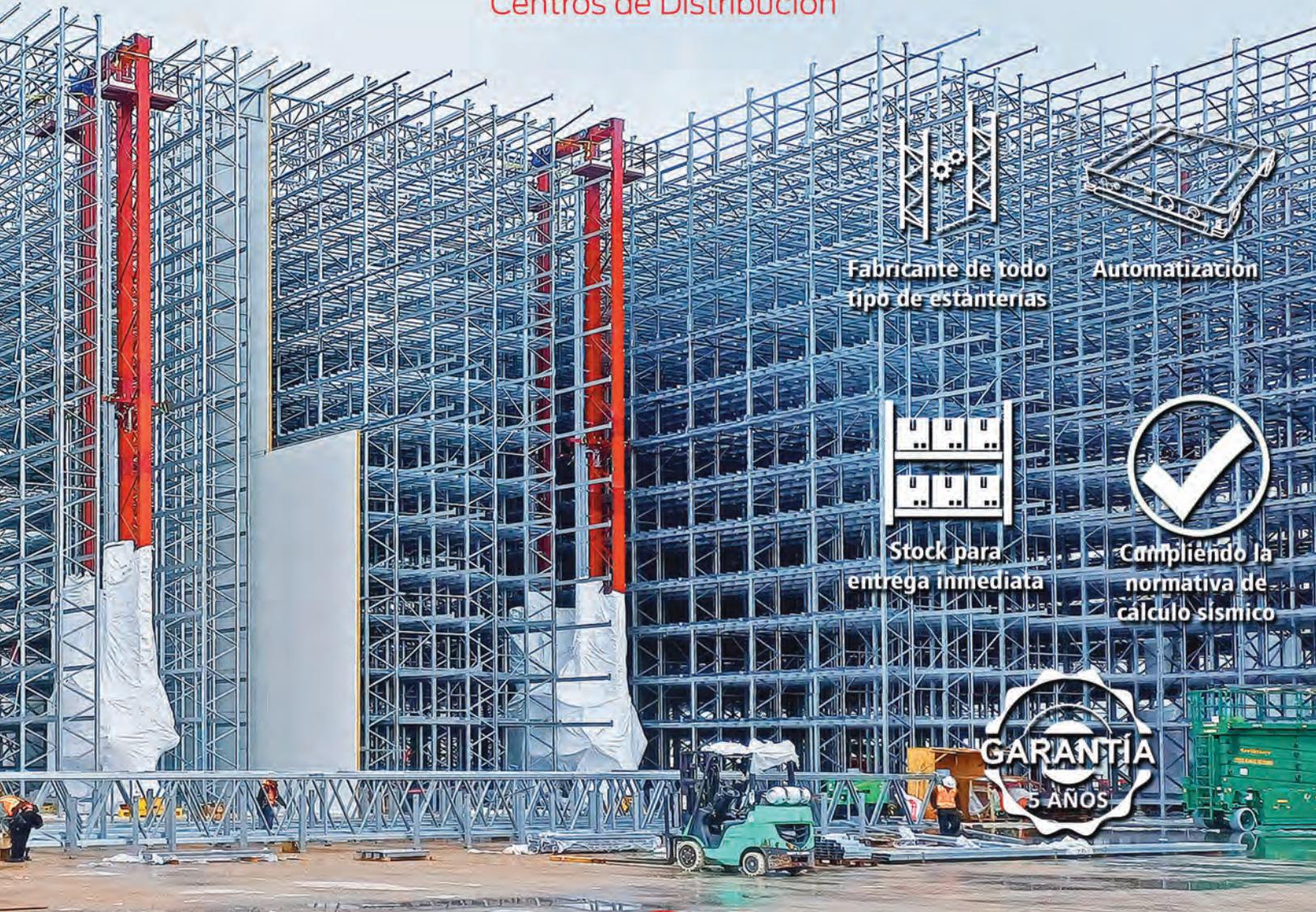
**LA NEGRA, AVANZA A PLATAFORMA INTEGRAL** Ubicada en Antofagasta, La Negra ha vivido un proceso de transformación muy importante en la última década. Comenzó como un espacio de estacionamiento y servicios básicos para camiones, pero ha ido evolucionando hacia una plataforma logística integral, con áreas de respaldo portuario, servicios especializados, zonas de descanso, infraestructura para pymes logísticas y espacios preparados para atender flujos asociados a corredores internacionales.

Dourthe afirma que su diseño responde a la necesidad de atender flujos crecientes vinculados a carga de terceros países, "lo que la convierte en una pieza clave en la articulación logística del norte y en la proyección del Corredor Bioceánico Vial".

# 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 sismico



Contacto



[www.esnova.cl](http://www.esnova.cl)

Avenida Ferrocarril Poniente N° 941  
Bodega A7  
Valle Grande – Procentro – Lampa - Santiago

—  
*La fortaleza de la sencillez*



**DETRÁS DE CADA ENTREGA A DOMICILIO EXISTE UNA CIUDAD TENSIONADA, PROCESOS INVISIBLES Y DECISIONES QUE IMPACTAN LA VIDA URBANA. LA ESTRATEGIA NACIONAL DE DISTRIBUCIÓN URBANA DE MERCANCÍAS BUSCA ORDENAR EL SISTEMA QUE HOY MUEVE A LAS CIUDADES... Y TAMBIÉN LAS PONE EN JAQUE.**

## **CUANDO UN PAQUETE LLEGA A LA PUERTA: LA ESTRATEGIA QUE BUSCA REORDENAR LA DISTRIBUCIÓN URBANA Y RECONCILIARSE CON LA CIUDAD**

66

Para la mayoría de las personas, que un paquete llegue a la puerta de su casa es un acto simple, casi automático. Un clic,

una confirmación de compra y, en algún momento del día, alguien toca el timbre. La experiencia es cómoda, silenciosa y

aparentemente limpia. Lo que no se ve es todo lo que ocurre detrás de esa entrega como vehículos recorriendo calles saturadas, repartidores buscando dónde detenerse, motores encendidos en doble fila, veredas ocupadas y una ciudad que absorbe, sin haber sido diseñada para ello, una presión logística cada vez mayor.

La logística urbana es uno de los sistemas más invisibles de la ciudad, pero también uno de los más determinantes. Sin distribución urbana de mercancías no hay comercio, no hay abastecimiento. Sin embargo, cuando este sistema crece sin planificación, sus impactos se vuelven imposibles de ignorar. Congestión persistente, aumento de emisiones, deterioro del espacio público, conflictos con peatones y ciclistas y mayores riesgos en seguridad vial son hoy parte del paisaje cotidiano.

Durante décadas, la distribución urbana en Chile se desarrolló de manera reactiva. Creció empujada por la expansión del comercio, la densificación urbana y, más recientemente, por el auge explosivo del e-Commerce. La ciudad cambió, el consumo cambió, pero la forma de distribuir mercancías quedó anclada a un modelo que ya no responde a la complejidad urbana actual.

Es en este contexto donde surge la Estrategia Nacional de Distribución Urbana de Mercancías (ENDUM), un documento que marca un punto de inflexión, ya que, por primera vez, el Estado reconoce que la logística urbana no es un problema operativo menor, sino un desafío estructural de ciudad.

## **LA CIUDAD BAJO PRESIÓN: CUANDO LA LOGÍSTICA DEJA DE SER INVISIBLE**

La ENDUM parte de un diagnóstico claro y directo: la distribución urbana de mercancías es esencial, pero su desarrollo desordenado genera impactos negativos



significativos sobre la ciudad y la calidad de vida de las personas. "La distribución urbana de mercancías es un componente fundamental del funcionamiento de las ciudades, pero históricamente ha sido poco considerada en los procesos de planificación urbana", señala el documento.

Esa omisión se traduce en problemas visibles. En centros urbanos, barrios residenciales y polos comerciales se repite la misma escena; marcada por camiones detenidos en doble fila, porque no existen zonas de carga y descarga; furgones ocupando veredas, porque no hay espacios habilitados; repartidores obligados a improvisar en un entorno que no fue pensado para ellos.

El impacto más evidente es la congestión. Los vehículos de carga comparten el mismo espacio vial con buses, autos particulares, ciclistas y peatones, compitiendo por una infraestructura limitada. Cada detención no planificada interrumpe el flujo, aumenta los tiempos de viaje y genera una reacción en cadena que afecta a toda la movilidad urbana.

### **La seguridad vial es otro eje crítico. La interacción constante entre vehículos de carga y usuarios vulnerables incrementa el riesgo de siniestros, especialmente en entornos donde el diseño urbano no considera la operación logística como parte del sistema.**

A esto se suma el impacto ambiental. La ENDUM advierte que la distribución urbana concentra una proporción relevante de las emisiones locales, producto de recorridos ineficientes, detenciones prolongadas y flotas que no siempre están adaptadas al entorno urbano.

"La logística urbana contribuye de manera significativa a las emisiones contaminantes y al ruido en las ciudades, afectando directamente la calidad de vida de la población", plantea la estrategia.

La seguridad vial es otro eje crítico. La interacción constante entre vehículos de carga y usuarios vulnerables (peatones, ciclistas, motociclistas) incrementa

el riesgo de siniestros, especialmente en entornos donde el diseño urbano no considera la operación logística como parte del sistema.

## **PROCESOS MAL DISEÑADOS Y ERRORES QUE SE REPITEN**

Uno de los aportes más relevantes de la ENDUM es que pone el foco no en las personas, sino en los procesos. El problema, señala implícitamente la estrategia, no es que la logística exista, sino que fue incorporada tarde, mal y sin coordinación.

Ejemplos abundan. Centros comerciales, hospitales o edificios de uso mixto se desarrollan sin infraestructura logística suficiente, obligando a decenas de camiones a abastecer en horarios punta. Barrios residenciales densificados reciben un volumen de entregas para el cual nunca fueron diseñados. Proyectos inmobiliarios se aprueban sin zonas de

carga y descarga, trasladando el problema directamente a la calle.

Otro error estructural es la fragmentación normativa. Restricciones horarias distintas entre comunas, regulaciones contradictorias y ausencia de criterios comunes obligan a las empresas a adaptar rutas de forma ineficiente. La ENDUM lo reconoce: "La falta de coordinación entre actores públicos y privados, así como entre distintos niveles de gobierno, genera ineficiencias en la operación logística urbana".

La falta de consolidación de carga es otro punto crítico. Entregas atomizadas, con múltiples vehículos transportando

pequeños volúmenes, multiplican viajes innecesarios y saturan la ciudad. No se trata de mala gestión individual, sino de un sistema que no incentiva la colaboración ni la optimización colectiva.

Finalmente, está la ausencia de datos. Sin información sobre flujos, tiempos, puntos críticos y emisiones, las decisiones se toman a ciegas. "La carencia de información sistematizada sobre la distribución urbana dificulta la planificación y evaluación de políticas públicas", advierte la estrategia.

## **LA ENDUM: DE LA IMPROVISACIÓN A LA ESTRATEGIA URBANA**

Frente a este escenario, la ENDUM propone un cambio profundo de enfoque. Su objetivo no es restringir la logística urbana, sino integrarla de manera inteligente al funcionamiento de la ciudad. La estrategia plantea explícitamente que la distribución urbana debe ser considerada un sistema estratégico, al mismo nivel que el transporte de personas.

"La estrategia busca promover una distribución urbana de mercancías más eficiente, segura y sostenible, compatible con el desarrollo de ciudades más equitativas y habitables", señala el documento.

Para ello, la ENDUM se articula en torno a cinco ejes: eficiencia logística, sostenibilidad ambiental, seguridad vial, infraestructura urbana y gobernanza. Estos ejes se traducen en líneas de acción concretas que apuntan a mejorar la planificación territorial, fomentar la consolidación de carga, incorporar tecnología y fortalecer la coordinación público-privada.

La estrategia recoge aprendizajes internacionales. Ciudades como Barcelona, París, Londres y Nueva York han demostrado que integrar la logística a la planificación urbana reduce viajes, emisiones y conflictos. Microhubs urbanos, centros

de consolidación compartidos, entregas fuera de horario punta y uso intensivo de datos forman parte de ese nuevo estándar.

En Chile, la ENDUM busca sentar las bases para replicar estas experiencias, adaptándolas a la realidad local y a la diversidad territorial del país.

## LA DISTRIBUCIÓN URBANA DEL FUTURO Y EL ROL DEL SECTOR PRIVADO

La logística urbana del futuro será menos visible, pero mucho más estratégica. La ENDUM proyecta ciudades donde el abastecimiento esté planificado desde el diseño, con espacios dedicados, horarios coordinados y soluciones diferenciadas según tipo de carga y territorio.

La tecnología jugará un rol central. Plataformas de gestión, monitoreo en tiempo real y análisis de datos permitirán anticipar congestión, optimizar rutas y reducir impactos. La eficiencia dejará de medirse solo en rapidez, para evaluarse también en términos de impacto urbano.

En este escenario, el sector privado es un actor clave. La ENDUM es clara al señalar que “la implementación de la estrategia requiere la participación activa de las empresas que forman parte de la cadena logística urbana”. Transportistas, operadores logísticos, retailers y plataformas de e-Commerce no solo ejecutan la logística: la diseñan en la práctica.

La estrategia invita a las empresas a colaborar, compartir información y participar en pilotos urbanos. Lejos de ser una carga regulatoria, este enfoque abre oportunidades: operaciones más eficientes, menor incertidumbre y una relación más armónica con las ciudades donde operan. Cada paquete que llega a una puerta es el resultado de un sistema complejo. La ENDUM busca hacerlo visible, ordenarlo y proyectarlo hacia el futuro. Porque el desafío ya no es solo

mover mercancías, sino hacerlo de una forma compatible con la ciudad y con las personas que la habitan.

## ENDUM: LOS TRES PILARES QUE BUSCAN LA TRANSFORMACIÓN

### 1 INTEGRAR LA LOGÍSTICA URBANA A LA PLANIFICACIÓN

Uno de los principales quiebres que plantea la Estrategia Nacional de Distribución Urbana de Mercancías es dejar de tratar la logística como una externalidad. La ENDUM propone incorporarla explícitamente en la planificación urbana, territorial y de transporte, reconociendo que el abastecimiento es un sistema estructural para el funcionamiento de las ciudades.

Esto implica considerar desde el diseño de barrios, proyectos inmobiliarios, polos comerciales y espacios públicos, cómo y cuándo se moverán las mercancías. Zonas de carga y descarga, accesos logísticos, microhubs urbanos y centros de consolidación pasan a ser parte del “ADN” urbano, evitando que la operación se traslade de manera improvisada al espacio público.

La estrategia es clara al señalar que una ciudad que no planifica su logística termina pagando el costo en congestión, inseguridad vial y deterioro del entorno urbano. Integrar la distribución urbana desde el inicio permite anticipar conflictos y diseñar soluciones adaptadas a cada territorio.

### 2 MEJORAR LA EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN URBANA

El segundo eje central de la ENDUM apunta a transformar la forma en que se distribuyen las mercancías dentro de la ciudad. La estrategia promueve una logística más eficiente, menos conta-

minante y mejor coordinada, capaz de reducir viajes innecesarios y emisiones. Entre las acciones clave se encuentran el fomento de la consolidación de carga, la optimización de rutas, la gestión inteligente de horarios de entrega y la incorporación progresiva de flotas más limpias y silenciosas. La ENDUM reconoce que la última milla es uno de los tramos más costosos y contaminantes de la cadena logística, y que su mejora tiene impactos directos en la calidad de vida urbana.

Asimismo, la estrategia impulsa el uso de tecnología y datos como herramientas centrales para la toma de decisiones. Información sobre flujos, tiempos, detenciones y emisiones permite diseñar políticas públicas basadas en evidencia y adaptar las soluciones a la realidad de cada ciudad.

### 3 FORTALECER LA GOBERNANZA Y LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

El tercer pilar de la ENDUM reconoce que la logística urbana no puede transformarse sin coordinación. La estrategia pone énfasis en mejorar la gobernanza del sistema, articulando a ministerios, municipios, empresas, gremios y academia bajo una visión común.

La ENDUM plantea la necesidad de superar la fragmentación normativa y avanzar hacia criterios compartidos, especialmente en materias como horarios de circulación, regulación territorial y uso del espacio público. Al mismo tiempo, convoca al sector privado a asumir un rol activo, no solo como ejecutor, sino como socio estratégico en el diseño de soluciones.

La estrategia entiende que muchas de las innovaciones más relevantes surgirán desde las propias empresas, pero que su impacto será mayor cuando se integren a una visión sistémica de ciudad. ■



# +20 AÑOS APOYANDO LA **TRASFORMACIÓN** **DIGITAL DE TU** **OPERACIÓN**

Soluciones IoT integradas para una **mayor seguridad y eficiencia** en la cadena de suministro.

**Control y gestión en tiempo real**



Información Estratégica



Monitoreo y control



Cámaras video monitoreo



Fatiga y Distracción



Tercer ojo Mobileye



Servicio de Calidad



**SUELE SER DESTACADA COMO REFERENTE EN EDUCACIÓN, PERO FINLANDIA TAMBIÉN ES LÍDER MUNDIAL EN LOGÍSTICA. DE ACUERDO CON EL ÚLTIMO ÍNDICE DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO DEL BANCO MUNDIAL (2023), SE UBICA EN EL PRIMER LUGAR DE TODA EUROPA Y EN EL SEGUNDO A NIVEL MUNDIAL, SIENDO SOLO SUPERADO POR SINGAPUR. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES LE HAN PERMITIDO DESARROLLAR ESTAS COMPETENCIAS LOGÍSTICAS Y CUÁLES PODRÍAN REPLICARSE, A ESCALA, EN NUESTRO PAÍS?**

## FINLANDIA, EL PAÍS DONDE LA LOGÍSTICA ES UN FACTOR ESTRUCTURAL

Foto Gentileza:  
Puerto de Rauma



70



**Johanna Kotkajärvi**  
Embajadora de Finlandia  
en Chile



**Eduardo Nilo**  
Presidente de Metso  
para Sudamérica

**D**e entre 139 economías mundiales, Finlandia ocupa el segundo lugar en desempeño logístico, con una puntuación de 4,20. Solo una décima menos que

Singapur, el líder mundial. Así lo estableció la última edición del Logistics Performance Index (LPI) del Banco Mundial. En la edición anterior -efectuada en 2018- Finlandia figuraba en el top ten, lo que refleja que el país nórdico posee un

desempeño logístico global que no hace más que consolidarse y crecer. Sin lugar a dudas, su buen posicionamiento en los rankings internacionales no se explica por un solo factor, sino por una serie de elementos estructurales que, en conjunto, explican la solidez de su sistema logístico.

En primer lugar, la infraestructura de transporte se considera un factor clave para potenciar la competitividad del país y el comercio internacional. Puertos como Helsinki, Turku y Hamina-Kotka operan integrados a redes ferroviarias y viales con altos estándares operativos, lo que permite una transferencia fluida entre modos, evitando interrupciones en la cadena logística, incluso en un país con condiciones climáticas adversas y largas distancias internas.

A ello se suma un enfoque de planificación pública en el que la logística forma parte de las políticas nacionales de transporte e infraestructura desde hace más de una década. Finlandia ha incorporado de manera explícita la conectividad logística, la eficiencia del transporte de carga y la digitalización de los flujos en su planificación sectorial, un proceso que se ha consolidado a través de instrumentos como el National Transport System Plan 2021–2032, que establece una hoja de ruta de largo plazo para el desarrollo del sistema de transporte y logística del país.

“La tradición finlandesa es trabajar de manera conjunta entre el sector público y el privado. La gran mayoría en las inversiones logísticas salen del sector público, pero los constructores y los operadores son empresas, tanto públicas como privadas. Por lo tanto, las políticas públicas juegan un papel fundamental. Una parte de inversiones vienen de otros fondos, por ejemplo, de la Unión Europea de la cual Finlandia es un país miembro desde el 1995”, comenta la embajadora de Finlandia en Chile, Johanna Kotkajärvi. La diplomática agrega que una política de largo plazo, sostenida por distintos gobiernos, ha si procurar que todas las

regiones del país estén habitadas y sean económicamente competitivas. "Esto ha implicado importantes inversiones en logística, a pesar de las distancias, para llegar a nuestros principales mercados en la Unión Europea y más allá. Además, tenemos mucha innovación en nuestras empresas y somos bastante abiertos para implementar nuevas tecnologías, como diferentes tipos de digitalización. Tenemos un plan acordado en el Parlamento para subir la tasa en I+D al 4 % del PIB hasta el año 2030", precisa.

Para Eduardo Nilo, presidente de Metso para Sudamérica, el buen posicionamiento de Finlandia entre los líderes del LPI se debe a una gestión logística integral, disciplinada y basada en estándares claros. "El desempeño se explica por una gobernanza sólida en comercio exterior, con políticas globales de cumplimiento y una relación proactiva con autoridades aduaneras, lo que reduce incertidumbre y reprocesos. La infraestructura logística se diseña con altos criterios de estandarización, calidad y continuidad operativa.

Los envíos internacionales se gestionan con proveedores estratégicos bajo contratos con SLAs exigentes y foco en relaciones de largo plazo. Existe un fuerte énfasis en el desarrollo de competencias logísticas y en la adopción temprana de soluciones digitales de trazabilidad end-to-end, que apoyan la toma de decisiones y la gestión preventiva de riesgos. Finalmente, una cultura de KPI, análisis de desviaciones y mejora continua convierte el cumplimiento de plazos en un estándar operativo. En conjunto, estas prácticas reflejan una cultura orientada a la planificación, confiabilidad y ejecución disciplinada", explica.

Un elemento central del desempeño logístico de Finlandia es la eficiencia de sus procesos aduaneros y regulatorios. En el ranking logístico del Banco Mundial, el país registra una de las mejores evaluaciones en el componente de aduanas, asociado a tiempos de despacho, previsibilidad y claridad normativa. Este resultado se puede explicar por el uso

extendido de sistemas digitales, declaraciones electrónicas y procesamiento anticipado de la información por parte de la aduana finlandesa, lo que permite liberar gran parte de las cargas sin inspección física.

"La digitalización y la automatización son pilares del sistema logístico finlandés. No se trata solo de incorporar tecnología, sino de hacerlo en procesos reales, con resultados medibles. La experiencia de empresas que desarrollan soluciones avanzadas de automatización y gestión inteligente en logística refleja una cultura de innovación aplicada", recalca Johanna Kotkajärvi.

En esa línea, la embajadora destaca el enfoque finlandés de Smart Port, un modelo de operación portuaria basado en la digitalización de procesos, la interconexión de sistemas y el uso intensivo de datos en tiempo real. Este enfoque pone el énfasis en la conectividad como un factor clave para la eficiencia operativa, permitiendo que equipos, sensores y plataformas de gestión funcionen de manera integrada. Cuando no existe infraestructura fija suficiente, el modelo contempla el uso de redes móviles privadas de alta confiabilidad, una tecnología que, de hecho, ya tuvo una aplicación concreta en Chile, en el Puerto de San Antonio, hace algunos años.

Otro aspecto que destaca especialmente en relación con Chile es el modelo de innovación, basado en la llamada triple hélice, que articula de forma estructurada la colaboración entre gobierno, empresas y academia. "En Finlandia, estos tres actores no operan en compartimentos aislados, sino en redes permanentes de cooperación que permiten transformar conocimiento en soluciones concretas. El Estado actúa como facilitador e inversionista estratégico, las empresas como motor de aplicación y escalamiento, y las universidades como generadoras de investigación pertinente orientada a desafíos reales. Este modelo ha permitido acelerar desarrollos tecnológicos en logística, automatización, inteligencia

artificial y economía circular, y podría servir de referencia para Chile", sostiene.

Eduardo Nilo, en tanto, estima que el nivel de rigor en planificación, trazabilidad y cumplimiento de compromisos de las empresas es muy alto. "En el estándar finlandés, forecast, capacidad y abastecimiento están alineados con horizontes de largo plazo, y las desviaciones se gestionan tempranamente.

En el caso específico de Metso, sostiene que "su posicionamiento como actor válido y responsable en la cadena de suministro de la minería en Chile y la región es el resultado de un proceso sostenido de madurez organizacional y logística, que incluye la evolución de los modelos de gestión, la integración tras fusiones y adquisiciones, y la adopción consistente de sistemas y digitalización". El factor decisivo -agrega- ha sido el equipo humano y la construcción de una cultura de colaboración, objetivos claros y mejora continua.

Mirando en perspectiva, Kotkajärvi afirma que los buenos índices de Finlandia demuestran que incluso en un país con largas distancias, zonas escasamente pobladas y condiciones climáticas extremas, es posible construir un sistema logístico competitivo. "Estos factores nos han obligado a una planificación estratégica sostenida y a un Estado que asegura conectividad territorial más allá de la lógica de mercado. Para Chile, con su largo territorio, zonas australes complejas y regiones aisladas, esta visión a largo plazo podría ser una referencia muy útil", concluye.

Teniendo en cuenta los rankings y el análisis de expertos, el éxito finlandés puede explicarse, en gran medida, porque logística no es abordada únicamente como un soporte operativo del comercio, sino como un sistema estratégico integrado, donde infraestructura física, digitalización, regulación y planificación territorial avanzan de forma coordinada.





UN INCENDIO QUE ARRASÓ CON LA TOTALIDAD DE SU INFRAESTRUCTURA Y CASI TODO SU STOCK OBLIGÓ A CHC A RECONSTRUIRSE DESDE CERO. LOGISTEC VISITÓ EL NUEVO CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FÉNIX, UNA INSTALACIÓN LOGÍSTICA DONDE LA OPERACIÓN, LA PLANIFICACIÓN Y LA RESILIENCIA SE TRANSFORMARON EN EL VERDADERO MOTOR DEL NEGOCIO Y EN LA BASE PARA PROYECTAR EL CRECIMIENTO FUTURO DE LA COMPAÑÍA.

## CENTRO DE DISTRIBUCIÓN FÉNIX: CUANDO LA LOGÍSTICA SE CONVIERTE EN EL EJE DEL RENACER DE CHC

**E**l 15 de febrero de 2024 no solo marcó un hito en la historia de CHC; redefinió por completo su relación con la logística. Ese jueves, un incendio de gran magnitud consumió el 100% de sus oficinas y bodegas en la comuna de Lampa. No hubo zonas recuperables ni daños parciales. La operación logística quedó totalmente fuera de servicio y cerca del 95% del stock se perdió en cuestión de horas.

Para una empresa con más de 45 años de trayectoria, especialista en soluciones de baños, cocinas, pisos y muros, el impacto fue inmediato y transversal. CHC no solo comercializa productos de alto valor, sino que trabaja con un portafolio amplio, frágil y de múltiples formatos, destinado tanto a clientes finales como a constructoras, inmobiliarias y proyectos de gran escala. Sin logística, simplemente no había negocio.

“Al día siguiente del incendio nos reunimos como empresa para ver cómo avanzábamos. Fue un golpe muy fuerte, pero siempre tuvimos la convicción de que íbamos a salir adelante”, recuerda Francisco Bilbao, gerente de Operaciones de CHC, durante el recorrido que Logistec realiza por el nuevo Centro de Distribución Fénix.

bución Fénix. La urgencia era absoluta. Habían compromisos comerciales que cumplir, proyectos en curso y una red de clientes que esperaba respuestas. En un contexto donde el incendio lo había arrasado todo, la única alternativa era improvisar sin improvisar: reaccionar rápido, pero con criterio operativo.

Seis días después del siniestro, CHC ya estaba recibiendo los primeros contenedores en una bodega transitoria en Quilicura. Esa rapidez fue clave para enviar una señal interna y externa: la compañía no se detendría.

### OPERAR EN LA EMERGENCIA

Lo que comenzó como una solución temporal se transformó en una operación inédita. Desde febrero de 2024 hasta septiembre-octubre de 2025, CHC operó simultáneamente en seis centros de distribución distintos, ubicados en Pudahuel, San Joaquín, Quilicura y Lampa. Cada uno con capacidades, restricciones y layouts diferentes.

“Estuvimos más de un año operando en seis CD distintos. Eso tenía complejidades enormes en planificación, control de inventario, costos logísticos y nivel de

servicio", explica Bilbao. La fragmentación obligó a rediseñar procesos sobre la marcha. Mantener visibilidad de stock, coordinar despachos desde múltiples puntos y evitar quiebres se convirtió en un ejercicio diario de precisión. La logística pasó a ser un tema central en las reuniones estratégicas, y el equipo operativo debió adaptarse rápidamente a un escenario de alta presión.



**Francisco Bilbao**  
Gerente de Operaciones  
en CHC

"La logística se visibilizó mucho más dentro de la empresa. La gente entendió con más empatía lo compleja que es esta pega. Como equipo salimos muy fortalecidos, porque enfrentamos desafíos muy duros y logramos sostener la operación en un escenario extremadamente adverso", señala el gerente de Operaciones.

Ese período no solo fue exigente, sino también fue formativo. La experiencia dejó en evidencia oportunidades de mejora que, en condiciones normales, habrían tardado años en detectarse. La crisis obligó a cuestionar layouts, flujos, niveles de stock, dependencia de la infraestructura y capacidad de reacción ante eventos críticos.

## FÉNIX: UNA INFRAESTRUCTURA DISEÑADA PARA CRECER

La visita de Logistec al nuevo Centro de Distribución Fénix permite dimensionar que no se trata simplemente de "volver a lo que había antes". El CD se emplaza en un terreno de 60.000 m<sup>2</sup>, con 22.000 m<sup>2</sup> construidos, en el mismo recinto incendiado, pero con un diseño completamente nuevo, pensado desde la operación y no desde la contingencia. "Dado el fuerte crecimiento de los últimos diez años, habíamos crecido de manera bas-

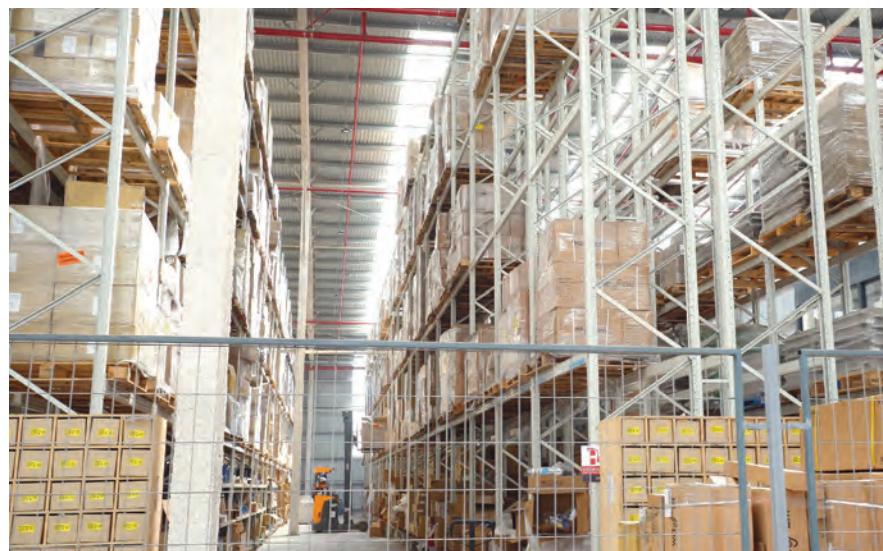
tante inorgánica. Esta nueva instalación fue una oportunidad para rediseñar y repensar completamente la operación para responder a las necesidades del presente y también del futuro", explica Bilbao mientras detalla el plano general del recinto.

CHC adquirió además el terreno aledaño, lo que permite proyectar futuras ampliaciones sin afectar la continuidad operativa. El diseño del CD considera crecimiento lateral, flujos claramente segregados y una operación escalable, capaz de absorber nuevas categorías de productos y mayores volúmenes.

potente ver todo esto materializado después de lo que vivimos", comenta Bilbao.

## LA OPERACIÓN EN DETALLE

CHC es un importador neto. Todo lo que vende como griferías y artefactos sanitarios hasta revestimientos, cubiertas, muebles de cocina y electrodomésticos llegan desde mercados como Estados Unidos, China, España, Brasil y Argentina. Por lo mismo, el proceso logístico en el CD comienza inevitablemente en la recepción de contenedores. "Todos los contenedores llegan acá. Se descargan,



**EL CD FÉNIX CUENTA CON CERCA DE 23.000 UBICACIONES EN RACK, ADEMÁS DE EXTENSAS ZONAS DE ALMACENAMIENTO A PISO, TANTO BAJO TECHO COMO AL AIRE LIBRE. ESTA COMBINACIÓN RESPONDE A LA DIVERSIDAD DEL PORTAFOLIO Y A LAS CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS PRODUCTOS.**

Hoy, Fénix concentra toda la operación logística de CHC en un solo punto. El recinto cuenta con 16 andenes de despacho y 4 andenes de ingreso, permitiendo manejar altos volúmenes de recepción y salida de manera simultánea, reduciendo cuellos de botella y tiempos muertos.

"En un año y medio logramos tener un recinto nuevo, con oficinas de primer nivel, racks y maquinarias nuevas, y un layout eficiente. Para el equipo fue muy

se revisan y, si la carga lo requiere, se inicia el proceso de paletización antes de enviarla al área de almacenaje", detalla Bilbao.

El CD Fénix cuenta con cerca de 23.000 ubicaciones en rack, además de extensas zonas de almacenamiento a piso, tanto bajo techo como al aire libre. Esta combinación responde a la diversidad del portafolio y a las características físicas de los productos.



# OPERADOR LOGÍSTICO 4PL INTEGRAL

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



Más de 40 años  
DE TRAYECTORIA EN LA REGIÓN



"Tenemos productos que se almacenan sólo en rack, otros a piso bajo techo y otros a piso al aire libre, principalmente revestimientos como cerámicas y porcelanatos", explica el ejecutivo.

La mercadería se distribuye en cuatro grandes áreas de almacenamiento, definidas según tipo de producto, rotación, dimensiones y nivel de fragilidad. Desde ahí, los pedidos son activados por el área de planificación, que consolida órdenes provenientes de los distintos canales: B2B (empresas constructoras, oficinas de arquitecturas, entre otras), tiendas propias y canal online.

La preparación de pedidos es uno de los procesos más críticos. Los productos de CHC son de alto valor, frágiles y con geometrías muy distintas, lo que exige precisión en el picking y extremo cuidado en la manipulación del despacho, lo que hace tremadamente necesario contar con transportistas que conozcan de los productos; así la empresa mantiene una estrecha relación de confianza y tiempo con la flota de transportistas dedicada que ofrecen un servicio acorde a las necesidades de despacho de la compañía.

"Nuestros productos son caros y delicados. Eso complejiza el almacenamiento, la preparación y el transporte. Es mercadería de fácil merma si no se manipula correctamente", enfatiza Bilbao. Antes de salir del CD, cada pedido pasa por un proceso de revisión para asegurar que la carga cumpla con los estándares de calidad y cantidad definidos.

## TRANSPORTE, TECNOLOGÍA Y LOGÍSTICA

Tal como comentamos, el despacho es ejecutado por empresas de transporte que conocen en profundidad el tipo de carga y las particularidades de la operación. "No es una carga estándar. Los transportistas estaban de acuerdo con el conocimiento que tienen de nuestros

productos", explica Bilbao. CHC realiza despachos directos hacia el norte y sur del país, combinando transporte tradicional con modelos de cross docking, lo que permite optimizar tiempos, reducir manipulaciones y mejorar la eficiencia en largas distancias. La planificación de rutas se apoya en una aplicación de última milla que permite planificar el despacho de manera óptima con las cualidades requeridas.

La operación del Centro está integrada a un ERP propio, desarrollado específicamente para las necesidades logísticas de la compañía.

Desde este centro se abastecen los salones de exhibición ubicados en Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Talca, Santiago, Concepción, Temuco y Puerto Montt, además de tres outlets y clientes B2B a nivel nacional. En total, cerca de 120 personas trabajan directamente en el centro de distribución, de un total aproximado de más de 500 colaboradores en la empresa.

Más allá de la infraestructura y los procesos, el CD Fénix también representa un cambio cultural profundo al interior de CHC. La experiencia del incendio y la posterior operación en emergencia instalaron una nueva forma de mirar la logística: ya no como un área de soporte, sino como un eje estratégico del negocio. La toma de decisiones comenzó a apoyarse con mayor fuerza en datos operativos, planificación anticipada y coordinación transversal entre áreas, elevando el rol del equipo logístico dentro de la organización.

En ese sentido, la estandarización de procesos, la definición clara de flujos y la disciplina operativa adquirida durante el período más crítico hoy se reflejan en una operación más robusta y predecible. La compañía avanzó en formalizar prácticas que antes dependían del conocimiento tácito, reduciendo riesgos y aumentando la capacidad de escalar sin perder control. "Todo lo que aprendimos en ese año tan complejo hoy está incor-

porado en la forma en que operamos. Nada de eso se perdió", comentan desde el equipo, destacando que Fénix no solo es un nuevo edificio, sino una nueva forma de trabajar.

Mirando hacia adelante, el Centro de Distribución Fénix se proyecta como una plataforma clave para acompañar la estrategia de crecimiento de CHC. La posibilidad de ampliar capacidad, sumar nuevas categorías de productos y absorber mayores volúmenes sin tensionar la operación entrega una ventaja competitiva concreta en un mercado cada vez más exigente.

En un contexto donde la continuidad operativa y la resiliencia logística son factores críticos, CHC demuestra que reconstruir no siempre significa volver atrás, sino avanzar con más claridad, más control y una logística preparada para sostener el futuro.

"El gran desafío logístico hacia adelante tiene que ver con el crecimiento que estamos proyectando y con cómo vamos a ser capaces de sustentarlo operativamente, considerando nuevas líneas de productos y mayores volúmenes", concluye Bilbao.

La capacidad de CHC para reponerse tras el incendio se sostuvo en una forma de hacer empresa construida durante décadas, donde la ética, la transparencia y una gestión financiera responsable no son conceptos declarativos, sino prácticas permanentes.

La coherencia entre lo que la compañía comunica y lo que ejecuta, sumada a una disciplina financiera de largo plazo y a relaciones basadas en la confianza con colaboradores, proveedores y clientes, permitió tomar decisiones rápidas, ordenar la operación y recuperar continuidad en un escenario crítico. Esa base ha sido clave no solo para levantar la compañía en tiempo récord, sino también para proyectar un cierre de 2025 con un crecimiento del 25%, incluso por sobre los niveles previos al siniestro. ■



# NECESITAN MEJORAR SU SISTEMA DE ALMACENAJE.



- Racks, estanterías metálicas, automatización.
- Ingeniería y diseño estructural bajo norma sísmica vigente.
- Fabricación en planta automática por AGUIA Sistemas Brasil.
- Visitas sin costo.



**EXPERTOS EN SISTEMAS  
DE ALMACENAJE.**



CHILE  
**INTERSYSTEMS**  
Soluciones Logísticas



(569) - 4281 6824



(56) - 2285 2409



Av. Lo Espejo 02124,  
San Bernardo  
Región Metropolitana



contacto@intersystems.cl



www.intersystems.cl

SÍGUENOS EN



**H**ablar de desempleo nunca es fácil. Es un tema que incomoda, que genera silencio y que suele quedar relegado a conversaciones privadas, casi susurradas. En una sociedad que premia la productividad, el movimiento constante y la ocupación permanente, la idea de “quedarse sin trabajo” emerge como un fantasma que preferimos no nombrar. Para muchos, el desempleo no solo significa la ausencia de un ingreso: se vive como un quiebre personal, un cuestionamiento interno y un temor profundo a no poder volver a insertarse en un mercado laboral cada vez más exigente, más técnico y más cambiante.

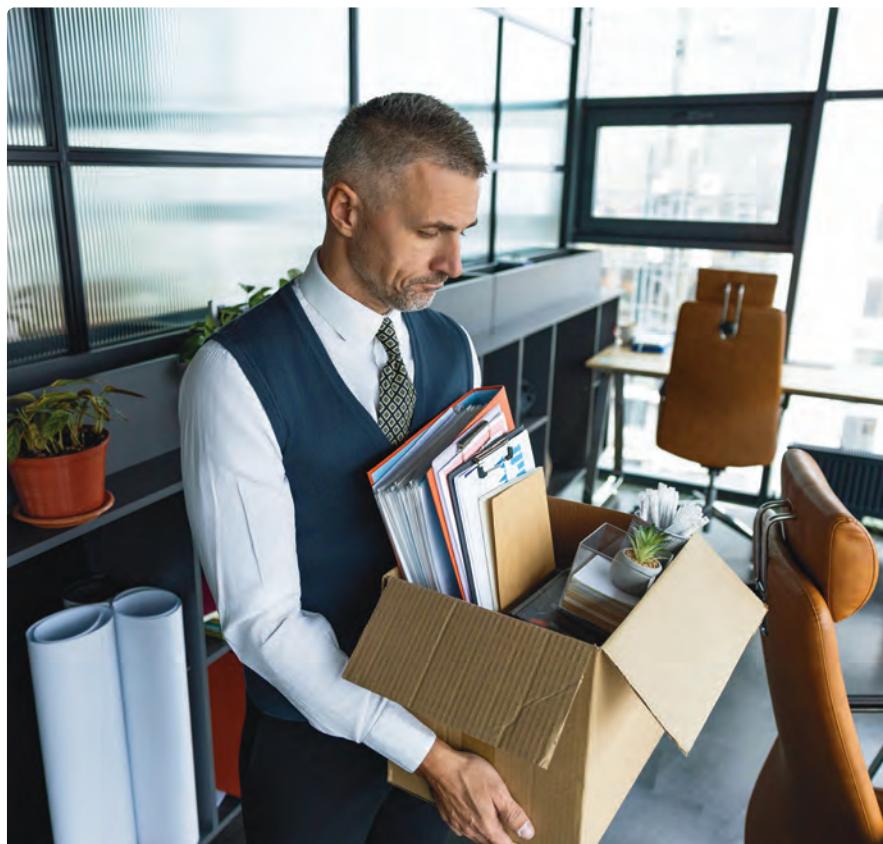
Cuando se recibe la noticia, a veces anticipada, otras veces de forma abrupta, las primeras preguntas son casi universales: “¿Qué hago ahora?”, “¿Podré recuperarme?”, “¿Estaré quedando atrás?”. De ahí surge una mezcla de incertidumbre, ansiedad y vergüenza que pocas veces se aborda abiertamente, pero que recorre transversalmente a trabajadores de todas las edades y profesiones.

Desde la mirada del mercado laboral, esta sensación no es casual. “hoy el desempleo se vive como una mezcla de incertidumbre y oportunidad”, explica Álvaro Parker, managing director Chile - Perú PageGroup. Más allá de las cifras, el gran desafío está en la brecha entre lo que las empresas necesitan y lo que los profesionales ofrecen. El mercado se ha vuelto más exigente y busca adaptabilidad, actualización constante y capacidad para moverse en entornos cambiantes”.

En esa misma línea, Bárbara Cisterna, directora comercial de Randstad, advierte que el escenario actual está marcado por procesos de selección más largos y restrictivos. “Con un desempleo que alcanza el 8,4%, nos enfrentamos a un mercado estancado donde el verdadero dolor no es solo la cifra, sino la duración de la búsqueda. Las empresas contratan, sí, pero son mucho más selectivas, lo que alarga los procesos y genera esa

**EL TEMOR A QUEDAR FUERA DEL MUNDO LABORAL ATRAVIESA SILENCIOSAMENTE A MILES DE PERSONAS. ESTE REPORTAJE ABORDA EL DESEMPLEO DESDE UNA MIRADA HUMANA Y ESTRUCTURAL: SUS CAUSAS, SU IMPACTO EMOCIONAL, LOS TIEMPOS DE REINSERCIÓN, LAS TRANSFORMACIONES DEL MERCADO Y LAS POSIBILIDADES DE REINVENTARSE.**

## CUANDO SE ESTÁ DESEMPLEADO: EL TEMA DEL QUE NADIE QUIERE HABLAR



frustrante sensación de que ‘el teléfono no suena’”, señala.

El desempleo, sin embargo, es un fenómeno complejo que requiere ser mirado más allá de lo emocional. Responde a causas estructurales, cíclicas y estacionales, y convive con otro tipo de desempleo silencioso pero constante: el fric-

cional, ese lapso natural que se produce cuando una persona sale de un empleo y aún no encuentra el siguiente. La realidad, entonces, es que todos podemos vivir un periodo de desempleo en algún momento de la vida. La diferencia está en cómo enfrentamos ese proceso, cuánto dura y qué herramientas tenemos para manejarlo.

## EL IMPACTO INVISIBLE

Aunque las causas varían, lo que une a quienes atraviesan esta etapa es un conjunto de características que los definen como desempleados desde la perspectiva laboral: son personas disponibles para trabajar y que buscan activamente empleo. Es decir, no son inactivos ni desinteresados. Están intentando reinserirse, golpeando puertas, ajustando sus expectativas y, en muchos casos, reinventándose en el camino.

Pero esa búsqueda no ocurre en el vacío. Cuando el desempleo se prolonga, los efectos empiezan a sentirse con fuerza. El impacto emocional es uno de los más profundos y menos visibles.

Está documentado que el desempleo puede deteriorar la salud mental, afectando la autoconfianza, aumentando los

niveles de ansiedad y abriendo la puerta a síntomas depresivos. Esto ocurre en parte por la pérdida de los llamados “recursos psicosociales”: el contacto cotidiano con otros, la sensación de utilidad, la rutina, el sentido de pertenencia, la validación de un rol social.

Desde su experiencia, Bárbara profundiza en esta dimensión menos visible del desempleo. “El desempleo no se vive solo como la pérdida de un ingreso, sino como un verdadero duelo de identidad. El trabajo representa rutina, pertenencia y proyecto de vida; al perderlo, surgen emociones incómodas y un temor real al futuro”, explica.

La ejecutiva agrega que muchas personas atraviesan este proceso en silencio, cuestionando su valor profesional, aun cuando la desvinculación no tenga relación con su desempeño, sino con ajustes estructurales, cambios de estrategia o ciclos económicos. En paralelo al impac-

to psicológico, el desempleo tiene otra dimensión igualmente decisiva: el tiempo.

No es lo mismo estar desempleado dos semanas que seis meses o un año. Las encuestas de población activa se enfocan justamente en la duración de la búsqueda, un indicador que permite entender no solo la situación de la persona, sino también la salud del mercado laboral. Cuando la reinserción se vuelve lenta, los efectos económicos y emocionales se amplifican.

## ¿CUÁNDO VOLVERÉ AL MERCADO?

A nivel más macro, el desempleo puede adoptar formas distintas según las causas que lo originan. El desempleo estructural, por ejemplo, aparece cuando existe un desajuste entre las habilidades de los trabajadores y las necesida-



CHILE ENTRA EN UN NUEVO CICLO DE INVERSIÓN Y CRECIMIENTO. LAS OPERACIONES LOGÍSTICAS QUE NO SE REDISEÑEN HOY QUEDARÁN ATRÁS.

EL 2026  
NO ESPERA.  
¿TU CENTRO DE  
DISTRIBUCIÓN SÍ?

REDISEÑAR NO ES CONSTRUIR MÁS METROS CUADRADOS. ES CONSTRUIR UNA OPERACIÓN PREPARADA PARA COMPETIR.

LA DIFERENCIA NO ES EL VOLUMEN.  
ES EL DISEÑO.

En Megaconsulting ayudamos a las empresas a transformar su necesidad operativa en una decisión estratégica aprobable por directorio.

Diagnóstico técnico.  
Diseño inteligente.  
Operaciones preparadas para 2030.

Agenda una conversación técnica y evalúa si tu CD está listo para el próximo ciclo económico.



des reales del mercado. Es el más difícil de revertir y suele asociarse a cambios tecnológicos, automatización o desaparición de ciertas profesiones. Este es, probablemente, el tipo que más temor genera, porque pone en duda la vigencia de las competencias laborales adquiridas durante años.



**Bárbara Cisterna**  
Directora Comercial  
en Randstad

“El desempleo que más vemos hoy tiene un fuerte componente estructural”, advierte Parker. “No necesariamente faltan oportunidades, sino que existe un desajuste entre los perfiles disponibles y lo que están demandando las compañías. Esto se hace especialmente evidente en áreas como logística y supply chain, donde se buscan profesionales con experiencia operativa, pero también con manejo de datos, tecnología y visión estratégica”, agrega el ejecutivo.

El desempleo cíclico, en cambio, responde a los vaivenes de la economía: en épocas de recesión, las empresas ajustan costos y reducen personal; en períodos de expansión, el empleo tiende a recuperarse. Es un tipo de desempleo doloroso, pero más comprensible desde la lógica económica. El friccional, por su parte, es el más común y menos alarmante: el periodo natural entre un trabajo y otro. Y el estacional, presente en sectores como la agricultura, el turismo o el comercio, muestra cómo hay actividades que dependen inherentemente de la época del año.

Pero más allá de la teoría, el testimonio de quienes viven el desempleo permite comprender mejor este proceso. En ese sentido, la directora comercial de Randstad destaca la importancia de resignificar esta etapa. “Normalizar el desempleo como parte de una trayectoria laboral y no como un fracaso personal es clave. Cuando las personas entienden

que este periodo no define su valor profesional, enfrentan la búsqueda con más herramientas, claridad y resiliencia”, afirma Cisterna.

Una segunda mirada necesaria es la del mundo experto. En ese contexto, el ejecutivo de PageGroup agrega: “La reinserción suele ser más rápida cuando la persona tiene claridad sobre su perfil, revisa información de mercado y ajusta sus expectativas a la realidad del país. Hoy vemos que quienes se preparan mejor, entendiendo rangos salariales, tendencias y demandas reales, enfrentan los procesos de selección con mayor seguridad”.

Complementando esta visión, Bárbara Cisterna enfatiza que buscar empleo requiere estructura y preparación emocional. “Buscar trabajo también es un trabajo. Requiere foco, método y autocuidado. Es clave ordenar el relato profesional, actualizar el CV y LinkedIn con foco en logros y resultados, prepararse para los rechazos y activar redes, porque muchas oportunidades surgen de conversaciones más que de postulaciones formales”, señala la profesional.

## DEL MIEDO A LA REINVENCIÓN

Paradójicamente, aunque el desempleo es un periodo difícil, también se convierte en un punto de inflexión para muchas personas. Es un momento donde se abre la posibilidad de repensar trayectorias, evaluar prioridades y explorar rutas alternativas. El aumento del trabajo independiente, del emprendimiento y de la reconversión profesional no es casual: responde a un mercado laboral más flexible, pero también más incierto, donde la estabilidad tradicional deja de ser la norma.

“El desempleo no debería vivirse como un retroceso, sino como una pausa estratégica”, sostiene el managing director Chile – Perú de PageGroup. “Vemos que muchos profesionales utilizan este tiem-

po para capacitarse, fortalecer su red y actualizar sus competencias. Quienes lo hacen, suelen reinsertarse en mejores condiciones que antes”.

En esa misma línea, Cisterna refuerza la idea de oportunidad en medio de la dificultad. “Las oportunidades existen, pero las reglas del juego cambiaron. Hoy las empresas contratan por potencial más que por una ficha técnica rígida. Se valora la capacidad de aprender, adaptarse y reinventarse”, explica. Y agrega un mensaje directo para quienes atraviesan esta etapa: “Esta situación no define su valor profesional ni su futuro. Puede ser un momento duro, pero también una oportunidad para repensar el rumbo, actualizar competencias y reconectar con lo que realmente quieren aportar”.



**Álvaro Parker**  
Managing Director Chile –  
Perú en PageGroup

Muchos descubren en este periodo habilidades que no habían considerado, intereses que habían pospuesto o motivaciones que emergen con claridad cuando se detiene el ritmo frenético del día a día laboral. Otros, en cambio, enfrentan el desafío de volver a estudiar, certificar nuevas competencias o adaptarse a tecnologías que avanzan más rápido que la formación tradicional. Sea cual sea el camino, la reinvenCIÓN aparece como una posibilidad que redefine la relación con el trabajo.

Al final, hablar de desempleo es hablar de humanidad. Es reconocer que más allá de los indicadores y las curvas económicas, hay personas enfrentando un estado que no eligieron y que, aun así, las obliga a reorganizar sus vidas. Es un tema que merece ser tratado sin estigmas, con empatía y con información clara, porque todos, en algún punto de nuestras vidas, podemos pasar por ahí. ■



# Enfocados en innovación

Integramos **tecnología, procesos y experiencia**  
para una logística preparada para el futuro.



FOOD RETAIL



Non-Food retail



E-COMMERCE



FMCG



Consumer  
Electronics



Fashion



Fragrance  
& beauty



[www.id-logistics.com](http://www.id-logistics.com)

[contacto@id-logistics.cl](mailto:contacto@id-logistics.cl)

ID Logistics Chile

LUEGO DE TRECE AÑOS DE DISCUSIÓN, EN NOVIEMBRE DE 2025 SE APROBÓ LA NUEVA LEY DE CABOTAJE MARÍTIMO, UNA LEGISLACIÓN DESTINADA A MODERNIZAR Y FORTALECER EL TRANSPORTE MARÍTIMO DE CARGA DENTRO DE CHILE Y QUE - SEGÚN SUS IMPULSORES- PROYECTA REDUCIR LAS TARIFAS ENTRE 20% Y 39%. PERO MÁS ALLÁ DE LA NORMA ¿QUÉ BENEFICIOS Y DESAFÍOS PUEDE TRAER A LOS TERMINALES PORTUARIOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS? HICIMOS EL EJERCICIO PRÁCTICO CON TRES PUERTOS MUY DISTINTOS, DE NORTE A SUR DEL PAÍS.

## NUEVA LEY DE CABOTAJE Y PUERTOS REGIONALES

**L**a reciente aprobación de la nueva Ley de Cabotaje introduce un cambio relevante en el transporte marítimo nacional. Al flexibilizar las restricciones históricas que limitaban la participación de naves extranjeras en el transporte de carga y pasajeros entre puertos chilenos, la normativa busca introducir mayor competencia, eficiencia y alternativas logísticas en un sistema que, por décadas, ha mostrado un bajo dinamismo en su componente marítimo interno.

Desde la perspectiva de las políticas públicas, el objetivo es claro: aprovechar mejor la vía marítima, reducir costos logísticos, descongestionar las rutas terrestres y ampliar las opciones de transporte en un país con más de 4 mil kilómetros de costa. Sin embargo, más allá del aspecto, la pregunta relevante es cómo estos cambios se traducen -o no- en beneficios concretos para los distintos actores del sistema portuario, especialmente para aquellos terminales ubicados fuera de los grandes polos de carga y descarga.

En ese contexto, los puertos regionales pequeños y medianos surgen como "escenarios" especialmente propicios para observar los efectos reales de la nueva normativa. A diferencia de los grandes complejos portuarios, estos terminales operan con escalas más acotadas, matri-

ces de carga diversas y, en muchos casos, con una fuerte vinculación territorial. Para ellos, el cabotaje puede representar tanto una oportunidad de diversificación y mayor conectividad, como también un desafío adicional en términos de competencia, costos y viabilidad operativa.

Con ese foco, buscamos analizar el impacto potencial de la nueva Ley de Cabotaje a partir de la experiencia y visión de puertos regionales con realidades muy distintas entre sí, como Puerto Coquimbo, Puerto Chacabuco y Puerto Talcahuano-San Vicente. Tres casos que permiten contrastar escenarios, identificar oportunidades reales y poner en evidencia que una misma norma puede generar efectos diferentes según el territorio, la escala y el rol que cada puerto cumple dentro del sistema logístico nacional.

### COQUIMBO: DIVERSIFICACIÓN, INFRAESTRUCTURA Y OPORTUNIDADES BAJO LA NUEVA LEY

El Puerto de Coquimbo cumple un rol eminentemente regional, pero con una matriz de operación más diversa de lo que suele asociarse a los terminales de menor escala. "La Empresa Portuaria Coquimbo presta servicios regionales, prin-



cipalmente para cargas de exportación, de las cuales los tonelajes más relevantes están constituidos por concentrado de cobre y fruta. Junto con ello, estamos dentro de los principales puertos en recaladas de cruceros", explica su gerente general, Ernesto Piwonka.



**Ernesto Piwonka**  
Gerente General  
Puerto de Coquimbo

Esta combinación de cargas mineras, agroexportación y turismo ha permitido al puerto desarrollar una vocación claramente multipropósito, con capacidad para adaptarse a distintos ciclos productivos.

A ello se suma un proceso reciente de modernización de infraestructura que refuerza su posicionamiento competitivo. "Coquimbo realizó recientemente una



importante inversión en infraestructura y equipamiento para habilitar el nuevo sitio 3, un muelle de atraque especialmente diseñado para recibir naves de mayor tamaño. Este cuenta con un calado operacional de 14 metros -es decir, la profundidad disponible para que los barcos naveguen y maniobren con seguridad- uno de los mayores del país”, señala Piwonka, destacando además las condiciones de abrigo natural del puerto y las inversiones previas, como el terminal de pasajeros, que permiten atender tanto carga como naves de turismo.

Desde su perspectiva, la nueva Ley de Cabotaje representa un avance significativo para la logística nacional, en un escenario donde los indicadores de competitividad han venido deteriorándose. “El cabotaje marítimo estuvo severamente restringido por varias décadas, impidiendo aprovechar las eficiencias propias de nuestra ‘carretera marítima’ y limitando el potencial desarrollo de servicios logísticos integrados que consideran eslabones en naves

de bandera extranjera, incluso si éstas eran de propiedad de navieras chilenas”, afirma.

En esa línea, identifica varios escenarios en los que Puerto Coquimbo podría capturar oportunidades bajo la nueva ley: “por ejemplo, para embarcar en recaladas de rutas de salida o utilizar las nuevas capacidades para embarcar a través de waiver de hasta 3000 toneladas; participar en licitaciones por cantidades superiores a esa; desarrollar cabotaje de pasajeros en cruceros con recaladas internas. Todo eso está considerado en la nueva ley. Asimismo, el reposicionamiento de contenedores vacíos es una importante necesidad que podría ser cubierta bajo servicios de este tipo”, menciona.

Asimismo, sostiene que algunas características del puerto juegan a su favor a la hora de potenciar los servicios de cabotaje permitidos por la nueva ley: “Además de sus características de infraestructura y operacionales, está ubicado entre las principales rutas de salida para buques de línea, tiene una importante cantidad de recaladas de cruceros y una creciente demanda por servicios de contenedores”. No obstante, también reconoce que el impacto no será inmediato.

“La aprobación de la ley es aún muy reciente y algunos de sus efectos todavía no entran en vigor”, precisa Piwonka, indicando que aún no se han concretado iniciativas específicas, aunque espera que en los próximos meses se produzcan acercamientos comerciales y operacionales entre los distintos actores del sistema.

En ese escenario, agrega, la Empresa Portuaria Coquimbo busca asumir un rol activo “bajo un rol facilitador y articulador”. En definitiva, para que la ley de cabotaje tenga un impacto real y sostenido en puertos pequeños y medianos, Piwonka cree que es fundamental que exista conexión efectiva entre oferta y demanda.

“Será clave la conectividad que existe entre la mayor oferta de servicios por parte de navieras extranjeras con las ne-

cesidades de los actores regionales que tienen demanda por tales servicios. Además, para que se aprovechen al máximo las nuevas capacidades que se abren con esta nueva ley, es esencial que los potenciales usuarios adquieran mayor conocimiento de la industria marítima”, enfatiza.

Mirando en perspectiva, para Puerto Coquimbo la nueva Ley de Cabotaje abre un abanico de oportunidades, pero también plantea desafíos en términos de coordinación, escala y captura efectiva de demanda. “Es una buena ley, que responde a un adecuado equilibrio entre los intereses en juego, pero que sobre todo apunta al beneficio mayoritario del país, de sus servicios logísticos y, por añadidura, de todos quienes los requieren”, concluye el gerente general del puerto.

## PUERTOS DE TALCAHUANO: RESILIENCIA, COMPETITIVIDAD Y NUEVOS FLUJOS

El sistema logístico portuario de Talcahuano es clave para la Región del Biobío y sobre todo para la zona centro sur de Chile y Argentina. Su hinterland (área de influencia) va desde Maule a Los Lagos e incluye la provincia argentina de Neuquén. Posee dos terminales marítimos portuarios multipropósito; Talcahuano y San Vicente, operados por los concesionarios Talcahuano Terminal Portuario (TTP) y San Vicente Terminal Internacional (SVTI) y movilizan productos forestales, salmones y pesca industrial, carga de proyectos, fruta, clinker y chatarra, entre otros.

Para Cristian Wulf, gerente general de Puertos de Talcahuano, la ley de cabotaje será “altamente beneficiosa para el país y sobre todo para una región netamente exportadora como la nuestra. Por un lado, vuelve más resiliente la cadena logística, al generar una alternativa de carga entre los puertos chilenos, sobre todo

en caso de contingencias. Por otro lado, incrementa la competitividad del sistema logístico portuario en su conjunto, ya que los servicios regulares de naves extranjeras que recalaban en los puertos del país ahora también podrán participar en el flujo de carga entre esos mismos terminales".



**Cristian Wulf**  
Gerente General  
Puerto de Talcahuano

A su juicio, el efecto de estas dos variables (resiliencia y competitividad) es que la red de comercio exterior se fortalecerá y, a la vez, se podrán disminuir los costos. "Esto generará ahorro y eficiencia en el precio final de los bienes y servicios, beneficiando a los sectores productivos, entre ellos las pymes que importan y exportan, como también a las comunidades que habitan en el hinterland", explica.

En el caso de Talcahuano, al tratarse de una región con fuerte perfil exportador, se produce un desbalance en el movimiento de contenedores, ya que una parte relevante de la carga sale llena desde la zona, lo que obliga a gestionar el retorno o reposicionamiento de contenedores vacíos.

En ese contexto, Wulf destaca que la Ley de Cabotaje podría facilitar una mayor flexibilidad para mover estos contenedores por vía marítima dentro del país, especialmente frente a situaciones de contingencia. Además, la apertura del cabotaje podría generar oportunidades para incorporar nuevos flujos de carga nacional que hoy se trasladan principalmente por carretera, ampliando el tipo de cargas que utilizan la vía marítima y reforzando el rol del puerto dentro del sistema logístico.

En el marco de esta ley, también ve como la oportunidad de potenciar la industria de cruceros; "las naves extranjeras con capacidad de transporte inferior a 400

pasajeros ahora pueden participar en el cabotaje de pasajeros entre puertos ubicados entre las regiones de Arica y Parinacota y de Los Ríos, que son un segmento de interés para las características de la región", apunta.

Desde su perspectiva, otro aspecto importante a destacar en relación con la Ley de Cabotaje es que contribuirá a disminuir la emisión de gases, ya que el transporte marítimo es más eficiente en este ámbito.

## PUERTO CHACABUCO: EL CABOTAJE COMO CONDICIÓN ESTRUCTURAL

Situada en la Región de Aysén, la localidad de Puerto Chacabuco se encuentra a 82 km de Coyhaique y 1.731 km al sur de Santiago. En esta zona, el cabotaje interno ocurre a gran escala y es un componente esencial de la conectividad regional. "Si analizamos el número de naves que recalcan en el sur de Chile, podemos ver que es muy superior al de la zona central.

Eso sí, son naves pequeñas que hacen cabotaje entre islas y recaladas en los muelles, pero la cantidad nos habla de la relevancia que tiene el cabotaje en la zona", recalca Enrique Runin, presidente del Directorio de Empresa Portuaria Chacabuco.



**Enrique Runin**  
Presidente del Directorio  
de Empresa Portuaria  
Chacabuco

Puerto Chacabuco es uno de los pocos puertos estatales del país que no opera bajo un régimen de concesión. Administrado directamente por su empresa portuaria, funciona con un modelo ajustado a la escala y necesidades de la Región de

Aysén e incluye la administración de cinco puertos: Puerto Cisne, Melinka, Puerto Aguirre, Raúl Marín y Puerto Gala.

Respecto de la nueva ley de cabotaje, Runin tiene una mirada mixta, aunque optimista. "A nivel país, considero que es una iniciativa muy positiva, que contribuirá a mejorar la competitividad y tendrá el efecto buscado en la reducción de tarifas, junto con la eliminación de barreras artificiales".

En Puerto Chacabuco, sin embargo, su estimación es que la reforma tendrá un efecto acotado. No por falta de cabotaje, sino porque el tipo de operación que habilita la ley (cabotaje de carga con naves extranjeras de mayor tamaño) no calza con la escala del terminal. "No creo que se vayan a producir efectos en los volúmenes de carga, porque son muy bajos en comparación con el resto de los puertos.

Hasta ahora no ha habido interés de parte de los privados de ser concesionarios del puerto. De hecho, en el año 2013, hicimos un ejercicio de licitación y no se presentó nadie... los volúmenes de carga aquí no son interesantes como para motivar a naves extranjeras", indica.

Además, señala que las dimensiones del muelle impiden la recalada de barcos de mayores dimensiones. "El buque más grande que puede recalcar tiene 190 metros de proa, por lo tanto, existen restricciones de carácter de infraestructura, este es un tema que estamos trabajando en conjunto con el gobierno regional, a través de un proyecto a mediano plazo que nos tiene muy motivados", comenta.

"A pesar de que no se logró la apertura total, sí hay un avance y se cumplió la intención del ministerio, en el sentido de eliminar las barreras artificiales que existían con las empresas navieras para competir con empresas chilenas", concluye. ■

# ARRIENDO DE BODEGAS INDUSTRIALES



CENTRAL  
BODEGAS

ACOMPAÑANDO  
EL **CRECIMIENTO**  
DE NUESTROS CLIENTES  
Innovación • Eficiencia • Cercanía

+225.000m<sup>2</sup>

SUPERFICIE CUBIERTA  
PARA ALMACENAJE

**5 CENTROS**

MULTI-ARRENDATARIOS

**3 CENTROS**

STAND-ALONE



UBICACIONES ESTRATÉGICAS EN  
LAMPA / MAIPÚ / PUDAHUEL / RENCA / SAN BERNARDO



+15  
AÑOS



Luminarias LED  
26.000 lúmenes



Seguridad  
24/7



Red húmeda  
y seca



Sistema de  
Autogestión



(2) 2608 2800



[www.centralbodegas.cl](http://www.centralbodegas.cl)



[contacto@centralbodegas.cl](mailto:contacto@centralbodegas.cl)

**EN MUCHAS OPERACIONES LOGÍSTICAS, LAS PÉRDIDAS DE PRODUCTIVIDAD NO PROVIENEN DE FALLAS EN LOS SISTEMAS NI DEL DESEMPEÑO DE LAS PERSONAS, SINO DEL DISEÑO DEL ESPACIO. DECISIONES HISTÓRICAS DE LAYOUT Y SLOTTING GENERAN RECORRIDOS INNECESARIOS, CONGESTIÓN Y FRICCIÓN OPERATIVA QUE NO SIEMPRE SE REFLEJAN EN LOS KPI TRADICIONALES.**

## SLOTTING Y LAYOUT: LA FRICCIÓN INVISIBLE QUE EROSIONA LA PRODUCTIVIDAD

Cuando una bodega o patio comienza a mostrar baja productividad, la reacción habitual es reforzar turnos, ajustar procesos o exigir mayor velocidad operativa. Sin embargo, en muchos casos el origen del problema no está en la ejecución, sino en cómo el espacio fue diseñado y cómo los productos fueron asignados a ese espacio. Un layout puede “funcionar” durante años, pero volverse ineficiente cuando cambian los volúmenes, la rotación de SKUs o los patrones de demanda.

El resultado no es un colapso inmediato, sino una pérdida progresiva de capacidad: más metros recorridos, más cruces de flujo y mayor congestión en zonas críticas. Este artículo propone un enfoque práctico basado en simulación espacial, apoyado en representaciones 2D y 3D, para detectar, cuantificar y priorizar estas pérdidas antes de ejecutar cambios físicos en la operación.

### SLOTTING: NECESARIO, PERO NO SUFICIENTE

El slotting es una disciplina clave para mejorar la eficiencia del picking, ya que permite asignar productos a ubicaciones considerando criterios como rotación, afinidad, peso o frecuencia de acceso. No obstante, cuando se aplica de forma aislada, su impacto suele ser acotado.

En muchas operaciones, el slotting se construye sobre layouts definidos años atrás, pensados para otros volúmenes, mix de SKUs y patrones de demanda. En ese escenario, productos correctamente ubicados desde una lógica de rotación terminan concentrándose en zonas que ya están saturadas, generando mayor congestión, recorridos innecesarios y tiempos muertos que no se explican desde el proceso, sino desde el espacio.

El resultado es una optimización parcial: el slotting “funciona” en términos teóricos, pero la operación pierde eficiencia a nivel sistémico. Lo anterior deja en evidencia que el desempeño del picking no depende solo de qué se mueve primero, sino de cómo el espacio absorbe y distribuye esos flujos, abriendo la puerta a entender el layout no como un plano estático, sino como un sistema dinámico en permanente interacción con la operación.

### EL LAYOUT COMO SISTEMA DINÁMICO

Uno de los errores más comunes es tratar el layout como un plano estático. En realidad, el layout es un sistema dinámico donde interactúan flujos, personas, equipos y tiempos, y cuya eficiencia depende tanto de su diseño como de la forma en que la operación lo utiliza a lo largo del día. A medida que cambian los

volúmenes, la rotación de SKU o las ventanas de despacho, el espacio responde, o deja de hacerlo, generando fricción operativa que rara vez se atribuye directamente al layout.

Pequeños cambios, como mover una familia de productos, redefinir una zona de staging o ajustar un sentido de circulación, pueden producir efectos no lineales: alivian un punto específico, pero saturan otro, desplazando el problema sin resolverlo. Cuando estos impactos no se visualizan ni se cuantifican previamente, las decisiones suelen apoyarse en intuición, experiencia histórica o “lo que ha funcionado antes”, aumentando el riesgo de intervenciones que parecen lógicas, pero que terminan amplificando la congestión y erosionando capacidad.



**Alexis Barahona**  
Ingeniero Civil  
Informático, Magíster en  
Ingeniería de Software.

Entender el layout como un sistema vivo implica analizar cómo cada decisión espacial modifica el comportamiento global de la operación, y por qué simular estos efectos antes de ejecutar se vuelve un paso crítico para mejorar productividad sin generar nuevos cuellos de botella.

### SIMULAR FRICCIÓN ESPACIAL: UN ENFOQUE PRÁCTICO

Más que simular procesos completos o replicar cada detalle de la operación, este enfoque se centra en la fricción espacial: cómo el diseño del espacio, sus recorridos y restricciones amplifican o atenúan las ineficiencias operativas.

La pregunta no es si el proceso está bien definido, sino qué tan bien el layout permite que ese proceso se ejecute sin interferencias, cruces innecesarios o congestión invisible que termina impac-

tando directamente la productividad del picking.

Para ello, no se requieren modelos complejos ni grandes volúmenes de información. La simulación de fricción espacial se construye a partir de datos mínimos, pero relevantes: una representación clara del layout (pasillos, zonas y ubicaciones), la frecuencia de acceso a productos o contenedores, y un conjunto acotado de reglas operativas básicas, como rutas habituales, restricciones físicas o sentidos de circulación. A esto se suman supuestos razonables de tiempo y desplazamiento, suficientes para capturar el comportamiento general de la operación sin perder agilidad en el análisis.

El objetivo de este tipo de simulación no es obtener una predicción exacta ni reemplazar modelos de ingeniería detallados, sino comparar escenarios y entender cómo pequeñas decisiones espaciales modifican el desempeño global.

Al contrastar configuraciones alternativas, se vuelve posible identificar dónde se concentran realmente las pérdidas, qué zonas generan mayor fricción y cuáles cambios ofrecen el mejor balance entre impacto operativo y riesgo, antes de ejecutar cualquier modificación física en la operación.

Incluso sin simulaciones avanzadas, es posible plantear escenarios útiles para bodegas y patios logísticos:

**1) Escenario A: layout y slotting actual vs alternativo.** Se mantiene el volumen y la dotación, cambiando únicamente la asignación espacial. Permite visualizar aumentos o reducciones de recorrido y congestión.

**2) Escenario B: congestión por diseño.** Se incrementa levemente la frecuencia en zonas críticas. Aparecen cuellos en pasillos, staging o cruces que no eran evidentes en operación normal.

**3) Escenario C: escenario peak.** Sin aumentar el total de pedidos, se concentra el flujo en ventanas de tiempo. Layouts

que funcionan "en promedio" muestran rápidamente sus límites.

Estos escenarios son especialmente relevantes en patios de contenedores, donde la congestión suele ser consecuencia directa del diseño espacial.

## ESCENARIOS DE SIMULACIÓN APLICABLES

Uno de los principales aportes del análisis de fricción espacial es que permite mirar la operación desde una dimensión que los KPI tradicionales no capturan. Indicadores como productividad por hora, nivel de servicio o costo por pedido suelen reflejar el resultado final, pero no explican por qué la operación comienza a perder eficiencia cuando el volumen crece o la demanda se concentra. Las métricas espaciales no buscan reemplazar estos KPI, sino complementarlos con una lectura más profunda del comportamiento real del layout.

A partir de la simulación, es posible construir indicadores comparativos que revelan pérdidas ocultas en la operación diaria. Entre ellos destacan la distancia promedio recorrida por operación, la concentración de tráfico por zona o pasillo, el porcentaje de uso efectivo de las ubicaciones y la identificación de "hot-spots" operativos donde se acumulan detenciones, cruces o esperas.

Asimismo, los índices de fricción espacial entre zonas permiten visualizar cómo ciertas áreas, aun cumpliendo su función, generan interferencias que se propagan al resto del sistema.

Este tipo de métricas habilita una toma de decisiones más informada y priorizada. En lugar de intervenir de forma reactiva o basarse únicamente en indicadores financieros, la operación puede identificar qué cambios espaciales generan mayor impacto con menor riesgo, enfocando esfuerzos donde realmente se está perdiendo capacidad. Así, el análisis

espacial se convierte en una herramienta estratégica para recuperar eficiencia antes de que los síntomas aparezcan en los resultados del negocio.

## MÉTRICAS QUE REVELAN PÉRDIDAS OCULTAS

En muchas operaciones logísticas, los cuellos de botella se buscan de manera casi automática en los procesos formales: picking, packing o despacho. Sin embargo, en la práctica, estos procesos suelen ser solo el lugar donde el problema se manifiesta, no donde se origina. Con frecuencia, la verdadera restricción está en puntos espaciales intermedios que pasan desapercibidos en el análisis tradicional, pero que condicionan silenciosamente el desempeño de toda la operación.

Pasillos específicos con alta concentración de flujo, zonas de cruce mal resueltas, áreas de staging sobredimensionadas o ubicadas en lugares críticos, e incluso accesos que obligan a recorridos innecesarios, terminan actuando como verdaderos amplificadores de fricción. Estos espacios no aparecen en los mapas de procesos ni en los KPI habituales, pero concentran detenciones, esperas y conflictos operativos que se intensifican especialmente en escenarios de alta demanda o peak. Identificar estos puntos requiere cambiar el ángulo de análisis: dejar de mirar solo el flujo de órdenes y comenzar a observar cómo la operación se mueve físicamente dentro del espacio.

Al hacerlo, los cuellos debotella dejan de ser un problema de ejecución y se revelan como una consecuencia directa del diseño espacial, habilitando intervenciones más precisas y efectivas que van más allá del ajuste de procesos o dotación. Una vez identificadas las zonas críticas, la simulación deja de ser un ejercicio analítico y se convierte en una herramienta concreta para la toma de decisiones. ■

# LA LOGÍSTICA ES UN PROYECTO PAÍS: METAS PARA UNA ESTRATEGIA NACIONAL

La logística es el engranaje silencioso que impulsa día a día el funcionamiento del país. Su impacto en la economía es mayor de lo que muchas veces se percibe, aporta el 4% del PIB nacional, más que sectores tradicionales como la pesca o el transporte de pasajeros.

Además, por su carácter habilitante, su efecto se multiplica en el conjunto de la economía: por cada dólar adicional en el sector logístico, la producción de la economía total aumenta en 2,5 dólares. El aporte del sector logístico al país no es marginal y, para potenciarlo y orientar su desarrollo, resulta clave contar con metas para avanzar en ejes estratégicos que permitan posicionar a Chile como un referente mundial en desempeño logístico.

En el marco del Congreso Nacional de Logística, realizado el pasado 15 de enero y organizado por el Programa de Desarrollo Logístico (PDL) del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, Antonio Dourthé, Coordinador General del PDL, presentó el Plan Director de Logística Nacional 2025–2050. Este instrumento estratégico consolida los Planes Maestros Logísticos de las macrozonas Norte, Centro, Sur y Austral, e incorpora metas propuestas por Conecta Logística para orientar el desarrollo de la logística nacional en los siguientes ejes estratégicos:

**Infraestructura y Conectividad:** El déficit en la red de distribución genera sobrecostos en los bienes de consumo, demoras y menor competitividad de la industria local. En este ámbito, se busca fomentar la multimodalidad para asegurar un flujo logístico eficiente, sostenible y resiliente.

**META AL 2040:** La participación de los modos ferroviario, marítimo, ducto y aéreo para el movimiento de carga en el país debiese ser de al menos un 20%.

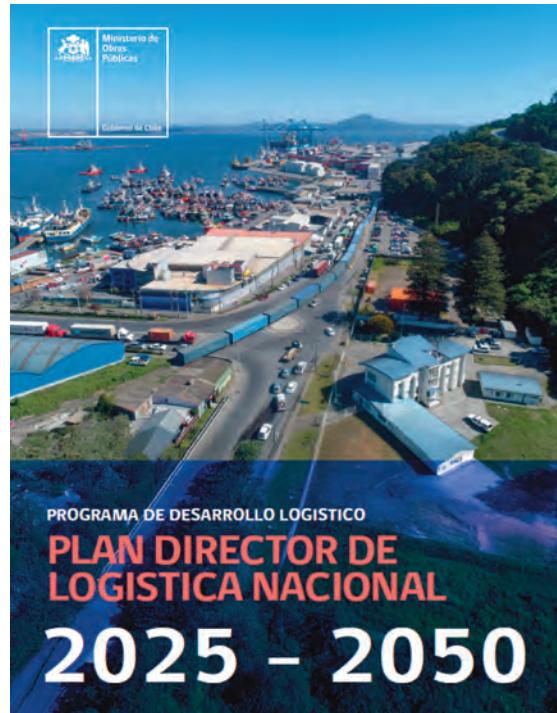
**META AL 2050:** La participación de los modos ferroviarios, marítimo y aéreo para el movimiento de carga en el país debiese ser de al menos un 30%.

**Sistemas de Información y Coordinación:** Más del 50% de las ineficiencias detectadas en la logística de comercio exterior se originan en problemas de coordinación entre los distintos participantes de la cadena, por lo que propone promover la integración de los sistemas de información que permita la transmisión de datos en línea.

**META AL 2040:** El 65% de los actores logísticos de comercio exterior, importadores, exportadores y operadores logísticos, integrados para el intercambio de datos en comercio exterior.

**META AL 2050:** El 80% de los actores logísticos de comercio exterior, integrados para el intercambio de datos en comercio exterior.

**Sostenibilidad y Territorio:** Chile ha asumido el compromiso de ser carbono neutral para 2050. En este camino, la sostenibilidad en el sector logístico juega un rol fundamental para reducir el impacto ambiental del transporte de carga.



**META AL 2040:** Reducir en al menos un 50% las emisiones de gases de efecto invernadero del transporte de carga respecto a los niveles de 2018.

**META AL 2050:** Alcanzar la carbono neutralidad en el transporte de carga (100%).

Además de la exposición de las metas país anteriores, en el Congreso Nacional de Logística se presentaron avances como la nueva Ley de Cabotaje, la Estrategia Nacional Urbana de Mercancías, el modelo de contrato Open Access de EFE para la carga ferroviaria y resultados de la Ventanilla Única Marítima.

En conjunto con el Plan Director, estos avances configuran un escenario inédito para el sector, con metas y ejes estratégicos que orientan el desarrollo logístico desde una visión sistémica. Chile tiene todo para ser un referente logístico: abierto al mundo, con potencial en energías limpias, talento y visión. Hoy ya existe un rumbo claro que plantea desafíos que deben ser abordados mediante el trabajo coordinado y colaborativo entre el sector privado, el sector público y la academia, para avanzar en el cumplimiento de las metas propuestas. ¡En este envío vamos todos!

**Javier Rivera,**  
**Director de Sostenibilidad**  
**de Conecta Logística.**

# PARTICIPAR EN LOGISTEC SHOW ES UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN DATOS Y EN UN ECOSISTEMA DISEÑADO PARA GENERAR NEGOCIOS

Año tras año hemos visto cómo los expositores, incluso los que están por primera vez, se sorprenden al ver cuántas conversaciones relevantes son capaces de generar en solo dos días. No se trata de "ver quién pasa por el stand". Se trata de que la misma plataforma te muestra qué asistentes buscan servicios como el tuyo, cuáles son sus intereses y qué cargo ocupan dentro de su empresa.

+10.000  
ASISTENTES DURANTE LOS 2 DÍAS

+100 EXPOSITORES

El evento más importante del país en supply chain, transporte, distribución, tecnología, automatización y equipamiento.



Acceso exclusivo a herramientas como matchmaking, agenda de reuniones y campañas de visibilidad digital.



#### SITIO WEB

Información actualizada de sus actividades, programa de contenidos, lanzamientos, registro en línea.



#### MAIL DIRECTO

Como parte de su campaña de convocatoria, se envían credenciales personalizadas a más de 4000 importantes lectores VIP de Logistec.



#### REDES SOCIALES

Una intensiva campaña de publicaciones en nuestras redes sociales, potenciando el Branding y lo que el visitante encontrará.



#### PUBLICIDAD

Con una base de datos de más de 20.000 contactos a los cuales estaremos constantemente comunicando las actividades y novedades de LogistecShow.



#### EMAIL MARKETING

Invitaciones digitales a una base de más de 20 mil contactos para que se registren como asistentes.



#### GOOGLE ADS

Inversión para posicionar la actividad y aumentar con ello la cantidad de visitantes calificados.



LOGISTEC  
SHOW

www.logistecshow.cl

ESPAZO RIESCO  
SANTIAGO - CHILE

2026  
MAYO 13-14

Powered by Revista Logistec



## NUEVO PARQUE LOGÍSTICO CENTRO NORTE: INNOVACIÓN, SEGURIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL EJE LOGÍSTICO DE SANTIAGO

Bodenor Flexcenter avanza con determinación en la construcción de Centro Norte, su decimotercer parque logístico ubicado en Quilicura. Con entrega proyectada para fines de 2026, el desarrollo contempla 190.000 m<sup>2</sup> de bodegas emplazadas en un terreno de 33 hectáreas, estableciendo un nuevo estándar en infraestructura logística nacional, al combinar eficiencia operativa, diseño sustentable y seguridad de última generación.



A menos de 2 km del anillo Américo Vespucio y con conexión directa a Ruta 5 Norte, su ubicación estratégica responde a la creciente demanda del eje norte de Santiago. La infraestructura considera certificación LEED Gold, normativa NFPA, pavimentos superplanos, aislación térmica de alto rendimiento, oficinas modulares a medida y sistema contra incendios con estanque propio. Actualmente, las obras se enfocan en la urbanización del terreno, instalación de redes y montaje estructural.

Uno de los hitos será la integración de SmartKi Access, plataforma de seguridad desarrollada por Scharfstein, que permite múltiples validaciones de acceso –reconocimiento facial, lectura de patentes, biometría y más–. Su implementación piloto en el parque Lo Boza 422 evidenció mejoras sustantivas en trazabilidad, fluidez y reducción de tiempos de espera. Centro Norte incorporará además áreas comunes como casino, multicancha, quincho y zonas de descanso, integrando bienestar laboral al núcleo de la operación. [www.bodenorflecenter.cl](http://www.bodenorflecenter.cl)

## MINDUGAR REFUERZA SU APUESTA POR RACKS FABRICADOS EN CHILE CON SOLUCIONES DISEÑADAS A LA MEDIDA DE CADA OPERACIÓN

En un contexto donde muchas empresas optan por sistemas de almacenaje importados y estandarizados, Mindugar destaca por desarrollar y fabricar racks en Chile, con ingeniería aplicada a las necesidades reales de cada operación logística.

90  
A diferencia de los sistemas importados, que suelen ofrecer configuraciones rígidas y con menor flexibilidad para ampliaciones o cambios operativos, los racks fabricados localmente permiten adaptarse a las cargas reales, al layout del centro de distribución y a las normativas vigentes.



"Diseñar y fabricar en Chile nos permite trabajar directamente con cada cliente, proyectar su crecimiento y entregar soluciones que se ajustan a su operación, no al revés", señalaron desde Mindugar.

La compañía apuesta por ingeniería aplicada, fabricación nacional y soluciones personalizadas, consolidando su posición como un actor clave en soluciones de almacenaje industrial en el mercado chileno.

## INVENT Y SBL: AUTOMATIZAR LA LOGÍSTICA YA NO ES OPCIONAL

En muchas empresas aún existe resistencia a la modernización, por complejidad, carga operativa o temor al cambio. Sin embargo, el contexto actual lo vuelve inevitable.

La competencia actual exige eficiencia operativa y datos confiables para tomar decisiones críticas. Estudios del sector y la experiencia en terreno indican que la digitalización del inventario mediante captura de datos y códigos de barra puede reducir entre un 30% y un 80% los errores de conteo, además de disminuir significativamente los tiempos asociados a procesos manuales.

En este escenario, TDS América ha desarrollado soluciones de software orientadas a optimizar la gestión de inventarios y la operación logística. INVENT es una herramienta para la toma de inventarios físicos de forma ágil y precisa, que permite identificar diferencias de stock y generar archivos con datos reales, validando la información en tiempo real de manera confiable y segura.

Por su parte, SBL (Sistema Bodega Local) es una solución de escritorio y móvil que ordena y optimiza los flujos operativos de bodega. Es una herramienta completa que permite administrar ingresos, salidas, ubicaciones, movimientos de productos, eliminando la digitación manual y entregando una vista detallada de toda la operación.

Actualmente, INVENT cuenta con una versión de prueba descargable disponible en nuestra web, que permite evaluar su funcionamiento directamente en terreno antes de contratar el servicio o invertir en tecnología.

## ID LOGISTICS PRESENTA SU DESAFÍO DE INNOVACIÓN VERTICAL 2026

ID Logistics inicia un nuevo año reafirmando su compromiso con la innovación, con el lanzamiento de su Desafío de Innovación 2026, denominado en esta edición "Desafío de Innovación Vertical 2026".

Esta iniciativa se desarrolla a través de una competencia interna inédita, que convoca a equipos del grupo a trabajar en proyectos concretos orientados a diseñar las soluciones logísticas del futuro para las distintas verticales de negocio.

El desafío reúne a 16 equipos multidisciplinarios, conformados por profesionales de diferentes gerencias del grupo, quienes tienen como objetivo estructurar un manual de innovación que sirva como referencia para las verticales que atiende ID Logistics.

Este documento busca sistematizar buenas prácticas, aprendizajes y propuestas innovadoras, con una mirada aplicada y orientada a la operación.

Las soluciones desarrolladas en el marco de este desafío están pensadas para materializarse progresivamente en los sites de la compañía, fortaleciendo la propuesta de valor de ID Logistics y consolidando un modelo de innovación colaborativa, escalable y alineada a las necesidades reales de los clientes.



Con el Desafío de Innovación Vertical 2026, ID Logistics continúa posicionando la innovación como un pilar estratégico de su crecimiento, impulsando la participación activa de sus equipos y fomentando una cultura orientada a la mejora continua y al desarrollo de soluciones logísticas de alto impacto.

# ¿DE SUPPLY CHAIN MANAGER A CEO?

Para responder esta pregunta, es necesario primero entender el papel que juega hoy Supply Chain en las compañías. Al respecto, se ha escrito bastante sobre cómo la gestión de la cadena de suministro ha adquirido una relevancia estratégica en el negocio. Todo ello resumido en frases como que “la logística ya no es el patio trasero del negocio”, sino que ahora es el “corazón del negocio”.

**Pero ¿es realmente así? En mi opinión, solo en parte.**

La verdad es que la gestión de las cadenas de suministro hace ya bastante tiempo venía siendo estratégica. A nivel internacional, desde la apertura del comercio global, la existencia de cadenas de suministro eficientes y resilientes ha sido clave. Por otra parte, desde el surgimiento del E-Commerce, la logística ha desempeñado un rol fundamental en la experiencia de compra de productos y servicios.

Entonces, ¿qué fue lo que cambió? El proceso simplemente se aceleró como resultado de fenómenos disruptivos, tales como la pandemia, las guerras, el proteccionismo y el cambio en el orden mundial impulsado por la administración Trump, entre otros.

Frente a este escenario, las compañías debieron reaccionar con rapidez, acelerando planes y fortaleciendo sus equipos de Supply Chain, redefiniendo sus cadenas de suministro e invirtiendo en tecnología, automatización e infraestructura. Todo ello trajo resultados muy concretos, que se tradujeron en clientes mucho más satisfechos y en cadenas de suministro más robustas.

Hoy, sin embargo, el péndulo ha cambiado de sentido, las cadenas de suministro que se ha vuelto “más aburrida” - salvo en los irracionales Cyber Days -, las compañías se han enfocado en lograr eficiencias, presionando los costos para recuperar los márgenes. A nivel de management, esto se ha traducido en conformación de estructuras más livianas, fusionando o eliminando cargos, o bien reduciendo el seniority de las posiciones.

**¿Significa esto que las áreas de Supply Chain han vuelto a ser menos relevantes? La respuesta, nuevamente, es: depende. Me explico.**

Lo primero a considerar es que el nivel de importancia de Supply Chain y de cada una de sus funciones puede variar según el tipo de industria. Por ejemplo, en minería el mayor impacto está en sourcing; en retail, Supply y logística pueden gestionarse por separado y en la exportación de fruta, la logística internacional es crítica.

Sin embargo, el factor clave del posicionamiento de Supply Chain dentro de la organización será su vínculo con la estrategia del negocio. Si bien las funciones de Supply Chain tienen un rol intrínseco, su verdadera relevancia estará determinada por el papel que logren imprimir los líderes del área.

Es en este punto donde, a mi juicio, se generan las principales brechas. Estas no obedecen a una falta de capacidades ni a malos resultados, sino más bien a un problema de foco, en el que se privilegia lo operativo y la planificación por sobre lo estratégico. A este fenómeno lo denomino el síndrome del “Gerente de CD”.

¿De qué se trata? Consiste en gerentes altamente calificados, con resultados exitosos, capaces de administrar miles M2, gestionar cientos de personas, atender clientes y proveedores, e implementar proyectos de sistemas e infraestructura, entre otras tareas. En resumen, son una especie de gerentes generales de una unidad de negocio.

Hasta aquí, todo parece funcionar correctamente. El problema surge cuando deben subir al plano de la estrategia del negocio, interactuar de igual a igual con las demás gerencias y rendir cuentas al directorio, ya no utilizando el lenguaje propio de Supply Chain (OTIF, IRA, etc.), sino demostrando cómo la gestión de las distintas palancas de la cadena de suministro impacta directamente en el balance, P&L y flujo de caja.



Para cumplir este rol, el Gerente de Supply Chain debe ser capaz de comprender con precisión cuál es la estrategia del negocio y qué posicionamiento competitivo se busca alcanzar.

Lo que parece una obviedad no siempre está debidamente internalizado por la alta dirección y muchas veces queda relegado a la memoria anual de la empresa o a un cuadro colgado en alguna sala de reuniones.

Es precisamente por esto que, en esta instancia, el líder de Supply Chain debe ser incisivo, abrir el debate con las demás áreas, traducir la propuesta de valor del negocio —es decir, por qué los clientes deberían preferir nuestros productos y servicios— y bajarla a capacidades concretas, ya sea en términos de eficiencia de costos o promesa de servicio.

¿Por qué es tan importante esto? Porque solo después de estas definiciones el Gerente de Supply Chain estará en condiciones de diseñar una estrategia de cadena de suministro que realmente soporte al negocio. Es aquí donde el rol se vuelve estratégico, con un alcance transversal en la compañía y extendiéndose desde los proveedores hasta los clientes.

Volvamos entonces a la pregunta inicial: ¿puede el Gerente de Supply Chain convertirse en el próximo CEO? Por supuesto. Solo es un asunto de foco.

**Alexander Czischke L.  
Director Supply Chain Council  
Profesor Escuela de Negocios  
Universidad Adolfo Ibáñez**

# WINS CHILE 2026: GOBERNANZA, TALENTO FEMENINO Y FOCO ESTRATÉGICO PARA LA LOGÍSTICA DEL FUTURO

## Conoce nuestra Directiva 2026



Loreto Hermosilla  
Presidenta



Marcela Celis  
Vice Presidenta



Gabriela Yáñez  
Secretaria



Sandra Vallejos  
Directora Finanzas



Marcela Gúzman  
Directora de Admisión



Alejandra Fernández  
Directora Alianzas Estratégicas



Pamela Peña  
Directora Académica



Gisella Guillén  
Directora de Marketing

tivo es liderado por Pamela Peña, Directora Académica, responsable del desarrollo de contenidos, programas de formación ejecutiva y certificaciones. La Dirección de Admisión, a cargo de Marcela Guzmán, tiene como foco el crecimiento cualitativo y la coherencia del perfil de socias.

En tanto, la Dirección de Alianzas Estratégicas, liderada por Alejandra Fernández, fortalece la vinculación con empresas, gremios y academia. La Dirección de Comunicaciones, a cargo de Gisella Guillén, impulsa el posicionamiento técnico de WINS y la visibilidad de sus socias en medios y espacios sectoriales.

Como parte del fortalecimiento institucional, WINS Chile incorpora formalmente el modelo de Past President, instancia de continuidad estratégica y resguardo de la memoria organizacional, integrada por Anaiza Pusic y Daniela Zuleta, quienes aportan experiencia, mirada estratégica y acompañamiento al Directorio en decisiones de largo plazo.

A nivel operativo y de impacto, la planificación 2026 se apoya en siete comités de trabajo, que articulan la participación de las socias y permiten una ejecución descentralizada y especializada: RSE, Mentoring, Técnico, Académico, Marketing, Ético y Revisión de Cuentas. Estos comités son claves para canalizar iniciativas, levantar necesidades desde la base y generar valor concreto para la red.

Uno de los hitos relevantes del inicio de este período fue la Mesa de Trabajo Directiva realizada en enero de 2026, donde se definió la planificación estratégica anual. De este trabajo se desprenden cuatro focos prioritarios: poner a la socia al centro, fortalecer el posicionamiento técnico y sectorial de WINS, impulsar el desarrollo académico con certificación formal, y consolidar la vinculación estratégica con la industria logística y supply chain.

La planificación estratégica se sustentó en un análisis profundo del perfil de las socias WINS. La red está compuesta por mujeres profesionales con más de 10 años de experiencia en logística, supply chain, operaciones, transporte, consultoría y tecnología aplicada. Predominan cargos de jefatura senior, subgerencia, gerencia, dirección y consultoría estratégica, con alta incidencia en decisiones operativas, transformaciones tecnológicas y rediseño de procesos.

Este perfil confirma que WINS Chile es una comunidad de mujeres expertas, con capital profesional consolidado, alta madurez digital y una motivación clara por el networking de calidad, la visibilidad profesional, el aprendizaje aplicado y la representación femenina en la industria.

Con esta Directiva, su modelo de Past President y una estructura activa de comités, WINS Chile 2026 se proyecta como un actor relevante para una logística más estratégica, diversa y preparada para los desafíos del futuro, siempre con la socia al centro de su quehacer.

Con una nueva Directiva, un modelo de continuidad institucional y una hoja de ruta definida desde enero, WINS Chile inicia 2026 consolidándose como una plataforma técnica y estratégica para mujeres líderes en logística y supply chain.

La planificación estratégica 2026 pone a la socia al centro, impulsa el desarrollo académico con certificación, fortalece la gobernanza y refuerza la presencia de mujeres expertas en los espacios donde se toman decisiones clave para la cadena de suministro.

En un contexto donde la logística y el supply chain enfrentan crecientes desafíos asociados a eficiencia operacional, digitalización, resiliencia y toma de decisiones basada en datos, WINS Chile inicia 2026 con una nueva Directiva y una planificación estratégica orientada a fortalecer el liderazgo femenino experto y su impacto en la industria.

La Directiva WINS Chile 2026 se estructura bajo un modelo de gobernanza claro, con roles definidos y complementarios. La Presidencia es ejercida por Loreto Hermosilla, quien lidera la visión estratégica, la representación institucional y la articulación con el ecosistema logístico. La Vicepresidencia, a cargo de Marcela Celis, cuyo foco está en la continuidad estratégica y coordinación interna. La Secretaría, liderada por Gabriela Yáñez, resguarda la gestión operativa y el orden institucional.

En el ámbito de la sostenibilidad y control, Sandra Vallejos asume como Directora de Finanzas, velando por la gestión responsable y la gobernanza financiera. El eje forma-

## GRUPO PATIO OBTIENE CERTIFICACIÓN LEED EN PATIO PANAL Y MR. STORAGE PANAL

Grupo Patio obtuvo la certificación internacional LEED para su centro de bodega y logística Patio Panal y su instalación de autoalmacenaje Mr. Storage Panal, reconocimiento que destaca el diseño y construcción sustentable de ambas infraestructuras.

Los proyectos cumplieron exigentes estándares globales asociados a eficiencia energética, uso responsable de materiales, gestión de residuos, calidad ambiental interior y soluciones de movilidad.



Entre las principales medidas implementadas destacan la reutilización de más del 90% de la estructura existente, una gestión de residuos de construcción superior al 75%, ahorros energéticos del 38% en Mr. Storage y del 55% en Patio Panal y una eficiencia hídrica cercana al 50% en artefactos sanitarios. A ello se suma una infraestructura conectada, con acceso a transporte público, bicicleteros y paisajismo eficiente.

"Esta certificación reafirma nuestro compromiso con una infraestructura más sostenible y eficiente, que reduce el impacto ambiental y mejora la operación de nuestros clientes", señaló el gerente industrial de Grupo Patio, Sebastián Ulloa.

Patio Panal opera en el ex recinto industrial Hirmas, transformado en un centro de 70.000 m<sup>2</sup> que hoy alberga a más de 20 empresas, conservando su identidad arquitectónica original con estándares modernos de eficiencia.

## SECTOR LOGÍSTICO SUPERA EXPECTATIVAS Y DUPLICA MEDICIÓN DE HUELLA DE CARBONO EN 2025

Conecta Logística presentó los resultados del Barómetro de la Logística de Comercio Exterior 2025, estudio desarrollado junto al Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones que monitorea el desempeño del sector mediante indicadores clave. Esta edición confirma un año mejor al proyectado, avances tecnológicos y una aceleración en sostenibilidad.

En términos de percepción, el sector cerró 2025 con 31 puntos en el índice (-100 a 100), superando ampliamente los 20 puntos estimados en 2024. Para 2026 se proyectan 26 puntos, aunque con diferencias: los operadores anticipan mayor demanda, mientras importadores y exportadores mantienen cautela ante posibles alzas de costos.

Uno de los hitos más relevantes es el salto ambiental: las empresas que miden su huella de carbono pasaron de 13% a 26% en un año. En capital humano, el 93% planea mantener o aumentar su dotación en 2026, pero solo el 38% de los operadores está conforme con la disponibilidad de talento calificado.

La percepción sobre infraestructura mejoró de 45% a 65%, impulsada por avances en aeropuertos y accesos viales. A nivel operativo, el cumplimiento de entregas alcanza un 86%. En tecnología, el 65% de las empresas tiene sistemas integrados –78% en usuarias– y el 63% accede a trazabilidad de carga.

El Barómetro, único instrumento nacional aplicado desde 2020, consolida así una industria que avanza hacia una logística más integrada, basada en datos y con foco creciente en sostenibilidad.

## CON EL RESPALDO DE ZEBRA, STG APUESTA POR EXPANDIR ELO EN EL MERCADO CHILENO

La reciente adquisición de Elo Touch Solutions por parte de Zebra Technologies marca un hito estratégico en la evolución del ecosistema tecnológico para retail, logística y autoservicio a nivel global.

Esta integración combina la fortaleza de Zebra en captura de datos, movilidad y automatización, con la experiencia de Elo en soluciones interactivas y pantallas táctiles de alto desempeño.

Más que una expansión de portafolio, esta movida responde a una visión clara: ofrecer experiencias conectadas de punta a punta, donde el hardware, el software y la interacción con el usuario final convivan en una sola plataforma tecnológica. En este escenario, STG asume un rol clave en Chile.

Con un liderazgo consolidado en soluciones Zebra en el mercado local, la compañía apuesta por impulsar con fuerza el crecimiento de Elo, acercando estas tecnologías a industrias que hoy buscan modernizar sus puntos de atención, procesos de autoservicio y espacios de interacción digital.

El foco no está solo en vender dispositivos, sino en diseñar soluciones integrales que conecten operación, experiencia de cliente y eficiencia. La incorporación de Elo al ecosistema Zebra abre nuevas oportunidades para proyectos de kioscos, POS interactivos, señalética digital y estaciones de trabajo industriales.

Así, STG refuerza su compromiso de ser un socio tecnológico estratégico, capaz de habilitar la transformación digital del mercado chileno con soluciones robustas, escalables y alineadas a las nuevas expectativas de las empresas y sus clientes.

## MEGACENTRO REFUERZA SU EFICIENCIA Y AVANZA EN NUEVOS PROYECTOS LOGÍSTICOS

Megacentro continúa fortaleciendo su negocio core, la renta inmobiliaria industrial, mediante un proceso integral de eficiencia operativa y una activa cartera de iniciativas en Chile y Perú.

Durante el último período, la compañía avanzó en la centralización de procesos administrativos, una mayor especialización de funciones y la optimización de sistemas, incluyendo nuevas funcionalidades en SAP y la externalización de servicios.



Estos avances permitieron consolidar una estructura más liviana y eficiente, reflejada en una mejora relevante de los indicadores financieros de la compañía. En línea con este proceso, en enero de 2026, Megacentro concretó la colocación de un bono corporativo por UF 500.000 en el mercado local, destinado principalmente al refinanciamiento de pasivos y a la optimización de su estructura de deuda.

"Durante el ejercicio el EBITDA alcanzó CLP \$109.762 millones, con un crecimiento de 7,5% respecto a 2024, impulsado por una mejor rentabilidad operativa, una estructura de costos más eficiente y el fortalecimiento del negocio en el core, que es la renta inmobiliaria industrial", señaló el CFO de Megacentro, Felipe Brain.

En paralelo, la empresa impulsa nuevos desarrollos que se ejecutarán en forma gradual y por etapas, priorizando cierres comerciales previos. Entre ellos destacan Noviciado II, con cerca de 38.500 m<sup>2</sup> arrendables, y San Pedro III en Concepción, además de un proyecto en San Bernardo que se encuentra actualmente en etapa de permisos.

## AR RACKING RENUEVA LA MEDALLA ECOVADIS GOLD 2025 POR TERCER AÑO CONSECUTIVO

Se mantiene en el Top 5 % de todas las empresas evaluadas a nivel global y mejora su calificación respecto a 2024, manteniendo la medalla Gold. Refuerza su desempeño en prácticas laborales y derechos humanos, ética y compras sostenibles.



AR Racking especialista en soluciones de almacenaje industrial, ha renovado la medalla EcoVadis Gold 2025 por tercer año consecutivo. Este reconocimiento consolida la trayectoria de la compañía en materia de sostenibilidad y la sitúa entre las empresas con mejor desempeño a nivel internacional, elevando además su calificación global respecto al año anterior, manteniendo la medalla EcoVadis Gold y lo que la confirma dentro del Top 5 % de las empresas con mejor evaluación de todas las realizadas por EcoVadis en los últimos 12 meses. La evaluación de EcoVadis abarca cuatro áreas clave –medio ambiente, prácticas laborales y derechos humanos, ética y compras sostenibles– y reconoce el avance continuo de AR Racking en su gestión responsable.

En la edición 2025, la compañía ha mejorado sus resultados en prácticas laborales y derechos humanos, ética y compras sostenibles, y mantiene un sólido desempeño en el ámbito medioambiental, la única área que se mantiene estable respecto al ejercicio anterior. Este compromiso se ve reforzado por la verificación de su huella de carbono de organización correspondiente a los ejercicios 2022, 2023 y 2024 bajo la norma ISO 14064, cuya auditoría realizada por DNV consolida la transparencia de la compañía.

La compañía mantiene una hoja de ruta enfocada en la eficiencia energética, la reducción de impactos ambientales, la integridad en toda la organización y la construcción de una cadena de suministro más resiliente y sostenible a través del programa Living Sustainability de Grupo Arania.

## UNA NAVIDAD EN FAMILIA: NUESTRAS PERSONAS EN EL CENTRO DE LA CELEBRACIÓN

Entre risas, música y mucha expectativa especialmente de los niños, la familia APLL Logistics se reunió nuevamente para celebrar la llegada de las fiestas de fin de año, en una actividad que convocó a más de dos mil personas en un entorno rodeado de naturaleza y entretenimiento.

Toboganes, piscinas, áreas verdes con quinchos y todas las instalaciones de un gran parque acuático, fueron el entorno que recibió a los Colaboradores que llegaron desde temprano para disfrutar una jornada al aire libre, acompañados de sus familiares. En la oportunidad, se creó un ambiente de camaradería donde se encontraron los equipos de áreas administrativas, comercio internacional y operaciones, en una instancia que les permitió conocerse fuera del ambiente laboral y celebrar con motivo de la llegada de la Navidad.



La iniciativa fue la oportunidad para agradecer el esfuerzo de todo el año, y directores, gerentes y líderes estuvieron presentes para recibir y saludar a todos los invitados, que fueron la inspiración para esta celebración.

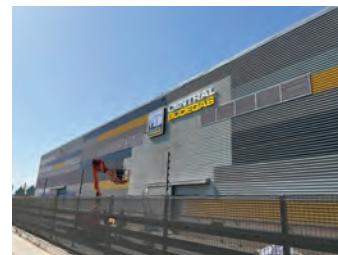
Esta actividad reafirmó que la cultura de la Compañía está basada en las personas, el reconocimiento y el trabajo colaborativo como motor del negocio de APL Logistics Chile, una organización que pone a los equipos en el centro de la estrategia, siendo éste el factor diferenciador que los distingue en la industria logística.

## CENTRAL BODEGAS CONCRETÓ ALIANZA ESTRATÉGICA PARA LEY REP

Con el objetivo de fortalecer el cumplimiento normativo y la trazabilidad de residuos en sus operaciones logísticas. Central Bodegas concretó una alianza estratégica con ReSimple, sistema colectivo autorizado para la gestión de envases y embalajes en el marco de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP).

El convenio permite a Central Bodegas gestionar y reportar formalmente residuos no domiciliarios, como cartón y film plástico, asegurando trazabilidad y alineamiento con las exigencias regulatorias vigentes, a través de ReSimple.

Desde una perspectiva operativa, el acuerdo también beneficia a los clientes de los cinco centros logísticos de la compañía -La Vara, La Vara 2, Lo Boza, Casas Viejas y Milagro de Nos- quienes acceden a orientación técnica especializada sobre sus propias obligaciones bajo la Ley REP.



De esta forma, la alianza contribuye a una gestión más eficiente de los residuos generados en la cadena logística y refuerza el avance hacia modelos de economía circular desde la infraestructura y la operación.

## TECNOLOGÍA GPS CHILE PARA MÁS SEGURIDAD EN RUTA

El recambio de veraneantes y el aumento del flujo vehicular en vacaciones amenazan la seguridad en carreteras, rutas interurbanas y accesos a zonas turísticas. A los desplazamientos familiares se suma una mayor circulación de buses y camiones, que aumenta la exposición a accidentes, especialmente si no se adoptan medidas preventivas oportunas.



Desde GPS Chile advierten que los principales factores de riesgo siguen siendo la fatiga, la distracción y las decisiones inapropiadas al volante, variables que hoy pueden ser anticipadas y gestionadas con apoyo de soluciones tecnológicas.

"En estos períodos, los accidentes no ocurren por casualidad. La evidencia muestra que la mayoría responde a fatiga, distracciones o exceso de velocidad. La prevención debe comenzar antes de salir a la ruta y mantenerse durante toda la operación", señala Mario Yáñez, gerente general de GPS Chile. Entre las recomendaciones para reducir riesgos destacan: planificar viajes considerando pausas y tiempos de descanso; evitar conducir con fatiga o estrés; moderar la velocidad en rutas congestionadas; no usar celulares u otros distractores; y respetar los turnos y relevos en el caso de conductores profesionales.

La tecnología que ofrece GPS Chile permite pasar de un enfoque reactivo a uno preventivo: sensores de fatiga y distracción que alertan al conductor en tiempo real ante signos de somnolencia o pérdida de atención • sistemas avanzados de asistencia a la conducción (ADAS) que detectan maniobras riesgosas • plataformas de monitoreo en tiempo real que entregan visibilidad completa de la flota, permitiendo anticipar congestiones, desvíos o incidentes en ruta • herramientas de análisis de datos que identifican tramos críticos y patrones de riesgo • GPS Chile llama a las empresas a invertir en soluciones que permitan salvar vidas: monitoreo en tiempo real e información clave para anticipar riesgos y prevenir accidentes. [www.gpschile.com](http://www.gpschile.com)

# ALOG CHILE INICIA 2026 CON EJES DE ACCIÓN FORTALECIDOS

La asociación reforzará este año sus acciones tanto en lo gremial como en capital humano, construyendo sobre los grandes avances 2025.

## GREMIAL

Las acciones 2026 estarán organizadas de manera práctica y colaborativa, agregando valor a socios principalmente en tres ejes mutuamente complementarios: cumplimiento normativo; representación ante autoridades y servicios públicos; y reforzamiento continuo de los comités de asociados.

En lo normativo, ALOG mantendrá la orientación a empresas socias para enfrentar nuevos requerimientos como la Ley 21.663 Marco de Ciberseguridad y sus exigencias a empresas logísticas como Operadores de Importancia Vital. Esto incluirá material explicativo, seminarios, alertas respecto a obligaciones sobrevenientes, y fortalecimiento de redes con otras empresas sobre mejores prácticas y cumplimiento eficiente. El objetivo será apoyar a las empresas a mantenerse lo más enfocadas posible en su negocio, evitándoles tener que partir de cero.

En cuanto a servicios públicos y autoridades, la asociación mantendrá una interlocución activa con ministerios y organismos clave para asegurar que el accionar público incorpore debidamente la realidad operativa del sector.

A partir de experiencias recientes como la coordinación con el Ministerio de Seguridad Pública para homologar registros delictuales, y las gestiones ante MTT, MOP y Carabineros sobre escoltas de cargas sobredimensionadas, ALOG promoverá instancias como mesas técnicas, y presentará insumos y propuestas específicas. Complementariamente, la asociación se enfocará en reforzar el relacionamiento institucional y el aporte recíproco de valor a nivel de autoridades. Estas acciones buscarán como objetivo clave visibilizar el rol clave de la logística en la política pública, como herramienta de desarrollo económico y en el mejoramiento de la seguridad.

Finalmente, en 2026 se continuará la política de mejoramiento continuo de comités, impulsándose un trabajo ágil y orientado a resultados, utilizando como insumo clave una encuesta a socios para mantener actualizadas las prioridades reales de las empresas. Los comités buscan actuar como espacios operativos para desarrollar proyectos concretos: desde AlertALOG y otros pilotos de digitalización por ejemplo en el ámbito de la seguridad de instalaciones logísticas, hasta iniciativas de formación técnico profesional en colaboración con MINEDUC. La invitación a socios es plantear sus inquietudes, acercarse al equipo ALOG y colaborar con otras empresas.

## CAPITAL HUMANO

El desarrollo de capacidades en la industria sigue siendo clave para la asociación, razón por la cual en 2025 renovó completamente su equipo especialista en este ámbito.

Así, en el primer mes del año el Centro de Certificación de Competencias Laborales de ALOG Chile, ALOG Certifica, obtuvo un importante avance con su reacreditación ante ChileValora, con lo cual se validó oficialmente la so-

lidez de sus procesos operativos, técnicos y administrativos. En 2026 se potenciarán los proyectos con empresas, apoyándose en la franquicia tributaria donde aplique y apuntando a reconocer formalmente la experiencia práctica y conocimientos de sus trabajadores, cuenten o no estos con entrenamiento formal. Con ello se aporta a su desarrollo profesional en los equipos de los que son parte, razón por la cual empresas como TW, Puerto Colombo y Starken han confiado recientemente en ALOG Certifica para sus proyectos de certificación.

En lo formativo, 2026 se inicia también con hitos auspiciosos. ALOG Capacita finalizó en el mes de enero su Auditoría Anual de Seguimiento bajo la Norma NCh2728:2015, con resultados altamente satisfactorios.



Además, el OTEC de ALOG Chile publicó en enero su calendario académico del año, apuntando a facilitar la planificación de empresas y profesionales e incorporando además reducciones significativas en los aranceles respecto a 2025, lo cual beneficiará directamente a las empresas contratantes. En este calendario destaca el retorno en modalidad asincrónica del curso Concientización en Seguridad Aeroportuaria Categoría 9, el cual permite a empresas y trabajadores cumplir con sus requerimientos de capacitación de manera flexible, permitiendo a los trabajadores desviar la menor cantidad de tiempo posible desde sus actividades diarias para efectos del necesario cumplimiento normativo.

Complementariamente, en 2026 ALOG Capacita ampliará su portafolio cursos desde lo aeronáutico hacia otras áreas clave, haciendo eco de lo planteado por sus propios socios. Este es el caso de los nuevos cursos de Comercio Exterior y Normativa Aduanera; Servicio al Cliente; Gestión de Inventarios; Transporte Marítimo de Mercancías Peligrosas (IMDG) y Baterías de Litio.

En suma, ALOG Chile mira con entusiasmo el 2026, centrándose su mirada en las empresas que la integran. La asociación quiere ser un aliado estratégico, cercano y flexible, así como un punto de encuentro con las más de 95 empresas que la integran.

**Conócelos a través de [www.linkedin.com/in/alog-chile](http://www.linkedin.com/in/alog-chile) y [contacto@alog.cl](mailto:contacto@alog.cl)**

## LA NUEVA VISIÓN DE SILO LOGÍSTICA: OPERACIONES INTEGRADAS, CERCANAS Y PREPARADAS PARA LO DESAFÍOS ACTUALES

SILO Logística inicia una nueva etapa marcada por una visión más integrada y estratégica de la logística, entendida no solo como un servicio operativo, sino como un habilitador clave de competitividad para sus clientes. Esta mirada responde a un entorno cada vez más exigente, donde la eficiencia, la flexibilidad y la capacidad de anticipación se vuelven decisivas.

La nueva visión de la compañía se construye a partir de un aprendizaje claro: las cadenas logísticas funcionan mejor cuando operan como un todo. Frente a la fragmentación de servicios y la complejidad creciente de los procesos, SILO apuesta por ecosistemas logísticos que unifican capacidades, reducen fricciones y permiten una gestión más fluida desde el origen hasta el destino de la carga. Todo con un sistema de costo variable: pagas por lo que usas. "El crecimiento de SILO ha estado siempre ligado a entender el negocio de nuestros clientes y evolucionar con ellos", señala José Undurraga, Gerente General de la compañía. "Hoy damos un



paso más: consolidamos una visión que combina experiencia, infraestructura y personas, con un propósito claro de largo plazo".

Desde el área comercial, esta transformación se traduce en una forma distinta de relacionarse con el mercado. Para Guillermo Undurraga, Gerente Comercial, "la logística dejó de ser solo ejecución; hoy es acompañamiento, capacidad de respuesta y toma de decisiones bien informadas. En ese sentido, la nueva visión refuerza el rol de SILO como socio estratégico, capaz de adaptarse a distintos escenarios y requerimientos, con una estructura de tarifas atractiva". Con esta definición, SILO Logística con sede en Casablanca, proyecta su crecimiento manteniendo aquello que ha sido parte de su ADN: cercanía, cumplimiento y soluciones diseñadas para generar valor real en cada operación.

## SAMEX LANZA SU NUEVO SERVICIO FARMA

Samex concretó un nuevo hito en su estrategia de especialización logística al obtener la verificación de cumplimiento de la Norma Técnica N°147 del Instituto de Salud Pública (ISP). La certificación, otorgada por el organismo internacional AENOR, respalda que la compañía cumple con las Buenas Prácticas de Almacenamiento y Distribución de Productos Farmacéuticos en el ámbito del transporte y la distribución, marcando el inicio formal de su nuevo Servicio Farma.

La Norma Técnica N°147 establece los requisitos para garantizar la calidad, seguridad y eficacia de medicamentos e insumos médicos a lo largo de la cadena logística. Su cumplimiento es clave para resguardar la integridad de los productos durante su almacenamiento y traslado, bajo estricta supervisión de la autoridad sanitaria.

Con esta verificación, Samex pone en marcha un servicio operativo a nivel nacional, orientado a laboratorios, industrias de insumos médicos, farmacias y centros de salud. La propuesta contempla transporte expreso especializado, procesos certificados de higiene en centros de distribución y flota, trazabilidad completa y protocolos seguros de carga y traslado.

"Cumplir con la Norma Técnica 147 no es solo una formalidad, sino una responsabilidad directa con la salud de las personas", afirmó Mauricio Parot, gerente general de Samex. El ejecutivo destacó que Farma representa una oportunidad estratégica para diversificar el portafolio y fortalecer su posicionamiento en segmentos de alta exigencia normativa y operacional.

## LOS RESULTADOS REALES COMIENZAN CON LOS ENDPOINTS ADECUADOS

La transformación digital es hoy un eje central para las operaciones industriales y logísticas. Sin embargo, el verdadero desafío no pasa solo por incorporar tecnología, sino por elegir soluciones que se adapten al entorno operativo y generen impacto real. En este contexto, los endpoints –los dispositivos que permiten capturar, procesar y transmitir información– cumplen un rol clave.



Cada operación presenta necesidades distintas. En entornos industriales, la robustez y la continuidad operativa son fundamentales. En centros de distribución, la movilidad y la conectividad constante permiten mantener la fluidez de los procesos. En oficinas y entornos corporativos, en cambio, la flexibilidad y el acceso seguro a la información resultan determinantes. Apostar por una única solución para todos los escenarios suele limitar el potencial de la tecnología.

Cuando los endpoints se seleccionan de acuerdo con las condiciones del entorno y los procesos del negocio, los beneficios se reflejan rápidamente: mayor eficiencia operativa, reducción de errores, mejor visibilidad en tiempo real y decisiones más informadas. A largo plazo, esta alineación permite escalar las operaciones de manera más ordenada y sostenible. Más allá de la tecnología en sí, la correcta elección de endpoints se consolida como un factor estratégico para transformar la inversión digital en resultados concretos y medibles.

## BODEGAS SAN FRANCISCO REFUERZA SU COMPROMISO CON EL DEPORTE Y SUMA NUEVOS TALENTOS AL TEAM BSF

Bodegas San Francisco continúa fortaleciendo su vínculo con el deporte y el desarrollo de talentos nacionales a través del Team BSF. A comienzos de 2026, la compañía reafirmó su compromiso con los deportistas que ya formaban parte del equipo y dio la bienvenida a nuevas incorporaciones, lo que permitirá consolidar una comunidad basada en la superación, el trabajo en equipo y la constancia.

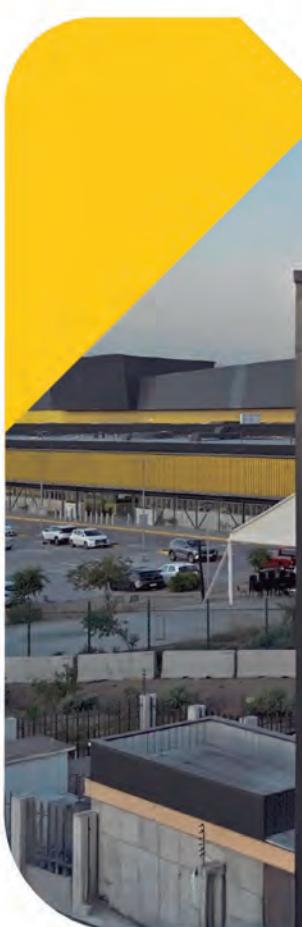


Durante enero, BSF renovó el apoyo a sus atletas y sumó a dos nuevos talentos: Cris-tian Reyes, en la disciplina de karate, y María Antonieta Ortiz, en powerlifting, quienes se integraron este año al Team BSF.

La compañía destacó además los importantes logros alcanzados por sus deportistas durante 2025. Tamara Leonelli cerró la temporada como número 9 del mundo en paratenis de mesa. Camila Campos se posicionó como número 4 del mundo y número 1 de América en powerlifting, consolidándose entre las referentes de su disciplina. En tanto, Francisco Cayulef alcanzó el puesto 6 del ranking mundial en singles y el lugar 11 en dobles en tenis en silla de ruedas.

"Estos resultados reflejan no solo el talento de nuestros deportistas, sino también su dedicación y perseverancia. Como compañía, nos enorgullece acompañar sus trayectorias y seguir impulsando nuevas historias a través del deporte. A todo el Team BSF, les deseamos un año lleno de nuevos desafíos, aprendizajes y grandes metas por cumplir", señaló Andrés Illanes.

Con esta iniciativa, Bodegas San Francisco reafirma su compromiso de seguir apoyando a sus deportistas, en coherencia con una cultura organizacional que valora la disciplina, la superación y el trabajo en equipo como principios presentes en su quehacer diario.



**30**  
AÑOS | Dando  
Espacio

Desde 1995 hemos recorrido un camino de crecimiento y transformación, siempre con un objetivo claro: **ser el mejor aliado de nuestros clientes**. Cumplimos **30 años** y lanzamos una nueva identidad corporativa mas fresca, cercana y profesional, que reafirma nuestro rol como **socio estratégico en soluciones de almacenamiento**.



**+1.900.000 m<sup>2</sup>**

SUPERFICIE ARRENDABLE

**+35 centros**

DE ANTOFAGASTA A PUERTO MONTT

"Damos espacio para que puedas dedicarte **con tranquilidad a construir el futuro**"

# anton

BY JUNGHEINRICH

## Made to rely on.



**JUNGHEINRICH**

Entérate de más en:  
[www.jungheinrich.cl](http://www.jungheinrich.cl)