

NODO REVIEW

Una publicación de NLR Nodo Logístico SpA
Inteligencia Operativa y Gestión del Riesgo Crítico



CUANDO LA LOGÍSTICA DEJA DE SER INVISIBLE

Infraestructura, riesgo, presión y personas en la operación real.



Índice de Operaciones - N° 6

3

NOTA DEL DIRECTOR

GERMÁN CARRASCO

5

EDITORIAL

GERMÁN CARRASCO

8

CUANDO LA LOGÍSTICA FALLA, EL FUEGO DECIDE

GERMÁN CARRASCO

14

LA COLUMNA VERTEBRAL DE CHILE

EMANUEL CONTRERAS

25

GESTIÓN DE RIESGOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL: LA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS

RODOLFO VALENZUELA

31

EL ERROR DE HOY... SE PAGA MAÑANA: LO QUE LAS ORGANIZACIONES PIERDEN CUANDO DEJAN DE APRENDER

JULIÁN BABENCO

36

CUANDO LA PRESIÓN SE VUELVE CULTURA Y CÓMO TRANSFORMARLA: UNA MIRADA SOBRE LOGÍSTICA Y SUPPLY CHAIN

LIC. NORA SOCOLINSKY

40

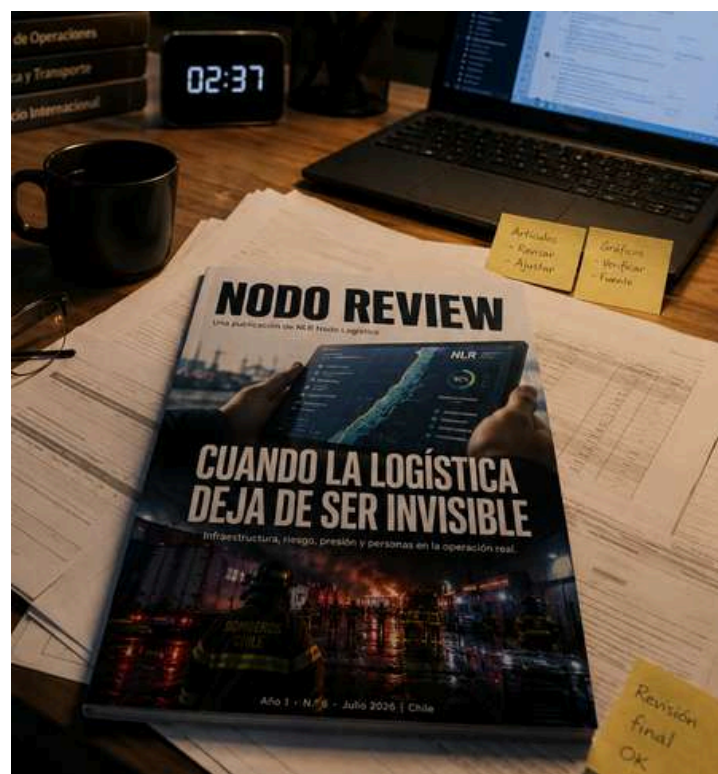
EL VERDADERO RIESGO NO ES EL BURNOUT. ES SEGUIR PREMIANDO EL SACRIFICIO.

PAULA GONZÁLEZ SALAS

44

EMPLEO FEMENINO EN LOGÍSTICA: UNA OPORTUNIDAD QUE LA INDUSTRIA AÚN NO APROVECHA

ESPERANZA INOSTROZA



NOTA DEL DIRECTOR



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
Fundador y Director Ejecutivo NLR Nodo Logístico®

Cuando también nos alcanzó la presión

Tanto en la logística como en la vida diaria, la vorágine del día a día puede consumir hasta el último aliento. Los procesos se tensionan, las personas se agotan y, tarde o temprano, el sistema comienza a mostrar señales de colapso. Algo de eso ocurrió con esta edición.

Lo que en un inicio parecía una tarea sencilla terminó transformándose en una verdadera operación contra el tiempo. Cada artículo, cada ajuste, cada imagen, cada revisión y cada decisión editorial exigió sacar fuerzas de donde muchas veces ya no quedaban. Y, como lo hemos escrito en números anteriores, llega un momento en que el cuerpo pasa la cuenta.

Este número estuvo a punto de no salir.

Pero la palabra empeñada debe prevalecer hasta el final.

Porque detrás de cada edición hay compromiso, respeto por quienes escribieron, confianza de quienes nos leen y una convicción que seguimos sosteniendo: la logística, las operaciones y las personas que las hacen posibles merecen ser miradas con seriedad, profundidad y humanidad.

Cuando este tipo de cosas ocurren, quizás lo más sensato es hacer una pausa, respirar y esperar a que todo se calme. Como leeremos en esta edición, la presión no es solo una condición externa: muchas veces se transforma en cultura. Y cuando la presión se instala como forma habitual de funcionamiento, deja de ser una urgencia puntual y comienza a moldear decisiones, relaciones, cuerpos y resultados.

Por eso esta edición también habla desde ahí. Desde la presión real. Desde el cansancio. Desde la operación que no se detiene. Desde las emergencias que exigen respuesta. Desde los errores que se repiten. Desde las personas que sostienen sistemas que muchas veces avanzan más rápido que su propia capacidad de recuperación.

A quienes esperaron esta edición, gracias por la paciencia.

No llegamos en la fecha prevista, pero llegamos con una edición honesta, necesaria y profundamente conectada con el espíritu de NODO REVIEW: mirar aquello que muchas veces permanece invisible hasta que el sistema se tensiona, falla o arde.

Porque cuando la logística deja de ser invisible, también queda expuesta una verdad incómoda: ningún sistema se sostiene solo.

Siempre hay personas detrás.



EDITORIAL



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
Fundador y Director Ejecutivo NLR Nodo Logístico®

CUANDO LA LOGÍSTICA DEJA DE SER INVISIBLE

Hay momentos en que la logística deja de operar en silencio y aparece con toda su fuerza frente a nosotros. No aparece como concepto académico, ni como lámina de PowerPoint, ni como indicador en una reunión ejecutiva. Aparece cuando una ruta se corta, cuando una emergencia química expone la fragilidad de la información disponible, cuando una cadena internacional se tensiona por decisiones tomadas a miles de kilómetros, cuando una organización repite errores que nunca aprendió a leer y cuando las personas siguen sosteniendo sistemas que muchas veces las sobrepasan.

Esta edición de **NODO REVIEW** nace precisamente desde esa incomodidad: mirar la logística no como una función secundaria, sino como una estructura vital para el país, las organizaciones y las comunidades.

Durante mucho tiempo hemos reducido la logística a mover productos de un punto a otro. Sin embargo, los artículos de esta edición nos obligan a ampliar la mirada. La logística también es infraestructura, territorio, riesgo, información, cultura, personas, liderazgo, aprendizaje organizacional y capacidad de respuesta. Cuando cualquiera de esos elementos falla, el impacto no queda encerrado en una bodega, en una planilla o en una reunión de coordinación. Se traslada al transporte detenido, al cliente que no recibe, al trabajador que absorbe la presión, al voluntario que enfrenta una emergencia, a la comunidad expuesta y a la empresa que descubre tarde que cumplir no era solo producir o despachar.

En esta edición hablamos de Chile como un país que necesita entender su

geografía no solo como identidad, sino como desafío logístico permanente. Un país largo, angosto, expuesto a eventos climáticos, con rutas vulnerables, puertos estratégicos y una infraestructura terrestre que muchas veces no conversa con la ambición de crecimiento que declaramos tener.

También hablamos del comercio internacional en un escenario donde la gestión de riesgos dejó de ser una preocupación accesorio. Tipo de cambio, proveedores, clientes, rutas marítimas, geopolítica, seguros, cumplimiento normativo y digitalización ya no son temas aislados. Son parte de una misma matriz de continuidad operacional.

Pero esta edición no se queda en la infraestructura ni en los procesos. También entra al territorio más incómodo: las personas.

Porque detrás de cada decisión tardía, de cada error repetido, de cada urgencia normalizada y de cada cultura que premia el sacrificio, hay equipos que sostienen la operación con su cuerpo, su tiempo y su salud. La presión no es neutra. Cuando se vuelve cultura, deja de ser una



condición excepcional y se transforma en una forma de gestión. Y cuando una organización admira a quienes más resisten, probablemente está confundiendo compromiso con desgaste.

Porque cuando una ruta se corta, cuando una emergencia se descontrola, cuando una operación internacional se vuelve incierta o cuando un equipo se agota, la pregunta no debería ser solo qué ocurrió.

Por eso, esta edición también pone sobre la mesa el aprendizaje organizacional, el liderazgo, el burnout, la inclusión y el talento femenino en logística. Porque una industria que quiere ser más resiliente no puede seguir funcionando con miradas estrechas, equipos homogéneos o liderazgos que solo reaccionan cuando el sistema ya está al límite.

La logística del futuro no será únicamente la que incorpore inteligencia artificial, automatización, trazabilidad o nuevos modelos de gestión. Será aquella capaz de conectar tecnología con criterio, planificación con territorio, cumplimiento con responsabilidad y eficiencia con humanidad.

Esta edición es una invitación a dejar de mirar la logística como algo que solo importa cuando falla.

CUANDO LA LOGÍSTICA FALLA, EL FUEGO DECIDE



Germán Carrasco
Ingeniero Industrial
Especialista en Logística Emocional
Fundador y Director Ejecutivo NLR Nodo Logístico®

“El fuego no improvisa. El fuego solo expone lo que estaba mal gestionado antes de arder.”



El martes 4 de agosto, durante la noche, volvió a ocurrir. Un nuevo incendio químico en Quilicura encendió mucho más que una bodega: volvió a exponer una fractura profunda entre operación, regulación, almacenamiento, información crítica y respuesta de emergencia.

De acuerdo con información preliminar de prensa, el siniestro afectó a la empresa química Panimex, movilizó a más de 300 voluntarios y más de 40 unidades de Bomberos, y generó una nube tóxica que obligó a suspender clases en la comuna. También se informó que la empresa trabaja con materias primas para la industria plástica y química, incluyendo plastificantes, anhídrido ftálico y ácido fumárico, mientras que los primeros antecedentes apuntaban a una posible fuga de amoníaco.

Pero el punto no es solo el incendio.

El punto es lo que el incendio revela.

En logística hablamos de almacenamiento, inventarios, trazabilidad, rotulación, segregación, transporte, compatibilidad de productos, control documental y continuidad operacional. Sin embargo, cuando una emergencia involucra sustancias peligrosas, todo eso deja de ser lenguaje técnico y se transforma en una diferencia concreta entre intervenir con criterio o entrar prácticamente a ciegas.

Porque ante un incendio químico, Bomberos no necesita solo agua, espuma, carros, pitones y voluntarios. Necesita información. Necesita saber qué hay adentro, cuánto hay, dónde está almacenado, cómo está segregado, qué productos reaccionan al agua, cuáles liberan gases tóxicos al calentarse, cuáles pueden explotar y cuáles requieren aislamiento, evacuación o contención especializada.

En una emergencia HAZMAT, la logística no parte cuando llega el primer carro. Parte mucho antes: en la forma en que una empresa recibe, clasifica, almacena, documenta y mantiene disponible la información de cada sustancia.

Si esa información no está, la emergencia se vuelve una ruleta química.

Chile cuenta con regulación. El Decreto Supremo N.º 43 del Ministerio de Salud aprueba el Reglamento de Almacenamiento de Sustancias Peligrosas y establece condiciones de seguridad para instalaciones que almacenan este tipo de productos. Además, la normativa considera que las Hojas de Datos de Seguridad deben estar disponibles, en formato impreso o digital, conforme al marco de clasificación, etiquetado y notificación de sustancias químicas peligrosas.

Entonces la pregunta incómoda no es si existen normas. La pregunta incómoda es por qué, una y otra vez, cuando ocurre una emergencia de esta naturaleza, vuelve a aparecer la misma sombra: falta de información clara, oportuna y confiable sobre lo que realmente se almacena.

Y ahí la logística deja de ser una función administrativa. Se vuelve una responsabilidad ética.

Porque cuando una empresa almacena sustancias peligrosas sin mantener información crítica disponible para la

respuesta, no solo incumple un procedimiento. Traslada el riesgo a otros. Lo desplaza hacia los bomberos voluntarios, hacia los vecinos, hacia los trabajadores, hacia los colegios cercanos, hacia las familias que respiran una nube cuyo contenido no conocen.

Eso es lo brutal de estos eventos: el costo no queda dentro del cierre perimetral de la empresa.

Quienes llegan a enfrentar el incendio no son robots ni recursos infinitos. Son bomberos voluntarios. Personas que no reciben remuneración por acudir a una emergencia, que tienen familia, trabajo, deudas, cansancio, vida propia y, aun así, salen cuando la sirena llama.

Pero esa profesionalización convive con una realidad que como país nos cuesta mirar de frente: buena parte del perfeccionamiento bomberil se sostiene sobre tiempo personal, vocación, traslados, guardias, cursos, sacrificios familiares y costos que rara vez se incorporan en la discusión pública. Les exigimos desempeño profesional en emergencias extremas, pero muchas veces seguimos tratando la vocación como si fuera suficiente protección respiratoria.

No lo es.

La vocación no filtra gases tóxicos.

La mística no reemplaza una hoja de seguridad.

El heroísmo no neutraliza una reacción química.

La buena voluntad no corrige una bodega mal gestionada.

Cuando fui bombero, me tocó concurrir al incendio de Mathiesen Molypac, en Avenida Lo Espejo. En ese tiempo, la especialidad HAZMAT no existía como la conocemos hoy. Se combatía con menos información, menos equipos especializados y menos conciencia sobre exposición química.

Años después, muchos voluntarios cargaron consecuencias en su salud. Cooperativa informó en 2001 la muerte por cáncer de José Martínez, exbombero que combatió ese incendio químico de 1995 y que murió convencido de que su enfermedad estaba vinculada a la exposición a los elementos tóxicos emanados durante el siniestro.

No escribo esto desde la comodidad del escritorio. Lo escribo desde la memoria del humo.

El incendio de Mathiesen no fue solo una emergencia industrial.

Fue una advertencia. Una señal feroz de lo que ocurre cuando el sistema no sabe exactamente qué enfrenta. Reportes posteriores han recordado que aquella emergencia generó una nube tóxica, evacuaciones, exposición de voluntarios y una respuesta que, vista con ojos actuales, evidenció la enorme distancia entre un incendio común y un incidente con materiales peligrosos.

Treinta años después, deberíamos estar en otro estándar. No porque no existan incendios. Los incendios seguirán ocurriendo. La falla cero no existe. Lo inadmisibles es que la respuesta crítica siga dependiendo de información incompleta, inventarios poco transparentes, fiscalizaciones débiles o empresas que conocen su operación para vender, comprar y producir, pero no para responder cuando esa operación se descontrola.

La logística de una emergencia química tiene varios eslabones. El primero es preventivo: saber qué se almacena, en qué cantidad, bajo qué compatibilidad y con qué controles. El segundo es documental: mantener hojas de seguridad, planos, rutas de acceso, zonas de aislamiento y contactos responsables disponibles para Bomberos. El tercero es operativo: diseñar bodegas,

“La primera línea de defensa en una emergencia química no es el agua: es la información.”



segregaciones, ventilación, contención y señalética considerando escenarios reales de emergencia. El cuarto es comunitario: entender que una industria instalada en una comuna no solo comparte territorio; también comparte riesgo.

Cuando cualquiera de esos eslabones falla, el incendio crece antes de que aparezca la primera llama.

Por eso, estos siniestros no deben analizarse solo como emergencias. Deben analizarse como fallas logísticas previas. Fallas de almacenamiento. Fallas de trazabilidad. Fallas de gobernanza documental. Fallas de comunicación con la autoridad. Fallas de cultura preventiva. Porque en una emergencia química el peor inventario no es el que está desordenado. Es el que nadie puede explicar mientras arde.

Y mientras tanto, afuera, hay 300 voluntarios intentando tomar decisiones con la vida puesta en el cuerpo.

La industria tiene que dejar de mirar la seguridad como una carpeta para auditoría. Una hoja de seguridad que no aparece en los primeros minutos no es cumplimiento: es decoración administrativa. Un plan de emergencia que nadie ejerce no es gestión del riesgo: es literatura corporativa. Una bodega que opera con sustancias incompatibles sin control riguroso no es eficiencia: es deuda operacional acumulada.

La logística bien entendida no sirve solo para entregar a tiempo. También debe servir para no matar a nadie cuando algo falla.

Este país necesita tomarse en serio la logística de emergencia. No como tema académico, no como anexo de prevención de riesgos, no como requisito para obtener una autorización, sino como infraestructura crítica. Si una empresa almacena sustancias peligrosas, su deber no termina en producir, vender o despachar. Su deber incluye estar preparada para informar, contener, coordinar y responder.

Porque cuando no lo hace, otros pagan la cuenta.

La pagan los bomberos voluntarios que respiran lo que no eligieron respirar.

La pagan los vecinos que cierran ventanas sin saber si basta.

La pagan los trabajadores que quizás nunca fueron informados del riesgo completo.

La pagan las comunas que conviven con industrias sin conocer del todo qué se mueve dentro de sus muros.

Y también la paga la confianza pública.

El fuego no improvisa. El fuego solo expone lo que estaba mal gestionado antes de arder.

Por eso, después de Quilicura, la discusión no puede agotarse en cuántos carros llegaron, cuántas horas duró el combate o cuándo se controló la nube. La pregunta de fondo debe ser otra: ¿qué sabía la empresa, qué sabía la autoridad y qué información tuvo Bomberos en los primeros minutos?

Porque en una emergencia química, la primera línea de defensa no es el agua. Es la información.

Y si esa información no está disponible cuando la sirena suena, entonces el incendio ya había comenzado mucho antes.

FUENTES CONSULTADAS

- ACADEMIA NACIONAL DE BOMBEROS DE CHILE. (2016). EL FUEGO Y LOS INCENDIOS: GUÍA DE AUTOINSTRUCCIÓN N.º 1. ACADEMIA NACIONAL DE BOMBEROS DE CHILE.
- BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. (2016). DECRETO 43: APRUEBA EL REGLAMENTO DE ALMACENAMIENTO DE SUSTANCIAS PELIGROSAS. MINISTERIO DE SALUD. [HTTPS://WWW.BCN.CL/LEYCHILE/NAVEGAR?IDNORMA=1088802](https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idnorma=1088802)
- BOMBEROS DE CHILE. (2020). GUÍA PARA OPERACIONES: MATERIALES PELIGROSOS HAZMAT. SISTEMA NACIONAL DE OPERACIONES, GRUPO TÉCNICO OPERATIVO MATERIALES PELIGROSOS.
- COOPERATIVA.CL. (2001, 10 DE SEPTIEMBRE). CÁNCER MATÓ A BOMBERO QUE COMBATIÓ INCENDIO DE MATHIESEN MOLYPAC. [HTTPS://WWW.COOPERATIVA.CL/NOTICIAS/PAIS/CANCER-MATO-A-BOMBERO-QUE-COMBATIO-INCENDIO-DE-MATHIESEN-MOLYPAC/2001-09-10/112700.HTML](https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/cancer-mato-a-bombero-que-combatio-incendio-de-mathiesen-molypac/2001-09-10/112700.html)
- EL PAÍS CHILE. (2026, 5 DE AGOSTO). CONTROLADO UN INCENDIO EN UNA EMPRESA QUÍMICA DE QUILICURA TRAS 10 HORAS DE INTENSO COMBATE. [HTTPS://ELPAIS.COM/CHILE/2026-08-05/CONTROLADO-UN-INCENDIO-EN-UNA-EMPRESA-QUIMICA-DE-QUILICURA-TRAS-10-HORAS-DE-INTENSO-COMBATE.HTML](https://elpais.com/chile/2026-08-05/controlado-un-incendio-en-una-empresa-quimica-de-quilicura-tras-10-horas-de-intenso-combate.html)
- ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. (2000). MANUAL PARA EL MANEJO LOGÍSTICO DE SUMINISTROS HUMANITARIOS. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.

LA COLUMNA VERTEBRAL DE CHILE



Emanuel Contreras C.
Líder de Proyectos Logísticos
Cofundador & Editor de Medios de NLR Nodo Logístico®

“¿Tenemos la oportunidad de ser potencia en transportes o ya la perdimos?”

El camino hacia el desarrollo del país siempre estará relacionado directamente con la logística. Es cosa de dejar de lado por un momento el apuro constante de nuestro día a día, dejar de mirar únicamente hacia adelante y comenzar a concentrarnos también en esos pequeños detalles que, aunque muchas veces pasan desapercibidos, terminan marcando una diferencia.

Desde que comenzamos a aprender cómo se divide Chile geográficamente, lo primero que nos dicen es que se trata de un país largo y angosto, tricontinental y con una gran variedad climática debido a su extensión. Lo sabemos desde niños, lo repetimos en el colegio y pareciera ser parte de nuestra identidad.



Sin embargo, pocas veces dimensionamos lo que esas características significan al momento de planificar cómo movilizamos personas, alimentos, insumos, materiales y ayuda entre nuestros territorios.

Hace pocas semanas, justamente, el factor climático nos golpeó a todos como chilenos. Hablo de todos porque muchas veces olvidamos que Chile es un país que siempre está al borde de enfrentar tragedias producto de su ubicación geográfica. Sin desmerecer que, irónicamente, esa misma ubicación nos entrega el privilegio de disfrutar paisajes únicos y maravillosos, pero muchas veces mal intervenidos.

Esto último fue un factor clave en lo que me inspiró a escribir el artículo de este mes.

“Alto número de camiones permanecen atrapados por cortes carreteros debido a temporal en el norte de Chile”.

Ese fue el titular publicado por Portal Portuario respecto de lo informado por la Confederación Nacional de Dueños de

Camiones de Chile (CNDC). El gremio advertía que una cantidad todavía indeterminada de vehículos de transporte de carga permanecía detenida en la Ruta 5 Norte producto de cortes, inundaciones, socavones y derrumbes registrados principalmente en las regiones de Atacama y Coquimbo. Algunos de esos camiones transportaban abastecimientos esenciales y productos perecibles. (Fuente: [PortalPortuario.cl](https://portalportuario.cl), 21 de julio de 2026)

Leer ese titular me bastó para intuir de qué trataba el artículo. Sin embargo, inmediatamente me surgieron otras preguntas: ¿qué pasa con las rutas locales?, ¿qué ocurre con las ciudades y localidades que dependen de esas conexiones?, ¿cómo es posible que un país con nuestras características se detenga frente a un factor climático que sabemos que cada año será más intenso y menos predecible?, ¿quiénes son los responsables de no haber previsto esto?

Esta última pregunta casi parece una anécdota, conociendo cómo ha funcionado históricamente en Chile la política y la gestión de recursos públicos

“La columna vertebral de Chile no puede ser únicamente una carretera.”

para que, supuestamente, “Chile avance”. Debemos concentrarnos, entonces, en corregir lo malo y rescatar aquello que sí hemos sido capaces de construir.

“Nos concentramos mucho en el mar y olvidamos la tierra”

Esa fue una frase que se me vino a la mente mientras escribía.

El Puerto de San Antonio es fenomenal. El año 2021 recuerdo haber participado como asistente en la FILCE, la Feria Internacional de Logística, Comercio Exterior y E-Commerce, realizada en Casa Piedra. En esa época, todavía marcada por la pandemia, recién se comenzaba a hablar con mayor fuerza de automatización dentro de la industria y para mí todo parecía demasiado perfecto.

Los expositores hablaban de KPI, infraestructura de bodegas, nuevos camiones con mayor capacidad de carga, menor consumo de combustible,

automatización y una serie de soluciones que prometían hacernos más eficientes. Sin embargo, cuando llegó el turno del Puerto de San Antonio, solo una consulta tenía en mente. Pensé que, si no la hacía, perdería una oportunidad única.

¿Cuál sería el impacto de aumentar la capacidad del puerto para la comuna de San Antonio?

Pero por impacto no me refería únicamente a cifras de transferencia o crecimiento económico. Me interesaba conocer el impacto ambiental, los efectos sobre la calidad de vida de los habitantes de la comuna y, por supuesto, cuáles serían los beneficios reales para el país.

La respuesta fue simple:

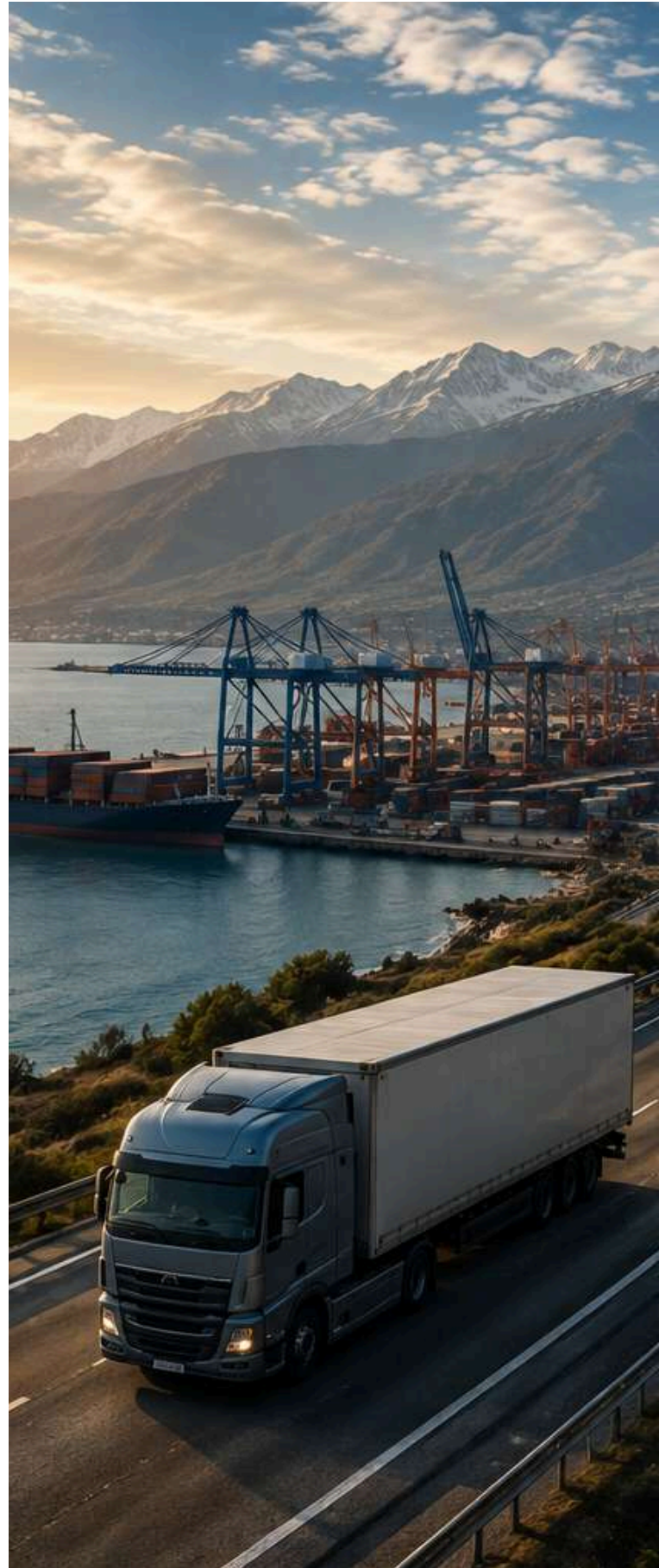
“Nosotros no tenemos cómo intervenir en las obras públicas, pero trabajamos arduamente para intentar influir en ellas y contar con carreteras y vías locales que permitan descongestionar lo que significaría aumentar el flujo de transporte por tierra”.

La respuesta es lógica y parece resolver la duda, pero en realidad es engañosa.

No porque sea incorrecta, sino porque deja a la luz uno de los problemas más graves que tenemos en la gestión de proyectos de alto impacto: cada institución puede estar cumpliendo correctamente con su función y, aun así, el sistema completo puede fracasar.

El puerto se preocupa de aumentar su capacidad de transferencia; la concesionaria, de la carretera; el Gobierno Regional junto a los municipios, de sus calles; ferrocarriles, de su propia operación; y las autoridades ambientales, de evaluar los impactos correspondientes. Cada actor puede hacer bien su trabajo por separado, pero nadie parece ser completamente responsable del resultado final.

En logística sabemos que optimizar un proceso aislado no significa necesariamente mejorar el resultado de toda la operación. Una bodega puede aumentar considerablemente su capacidad para preparar pedidos, pero si el área de despacho no está preparada para recibirlos, solo habremos trasladado el cuello de botella. Lo mismo ocurre con la infraestructura de un país.



Pensamos en obtener más capacidad para almacenar, pero no necesariamente en la capacidad para movilizar. Y lo peor de todo es que, cuando se piensa en el despacho, casi siempre se prioriza el tipo de transporte y el tiempo de entrega. Para el cliente y el proveedor eso puede parecer suficiente, pero no debería serlo.

¿Qué ocurre con la infraestructura por la cual se movilizan esos camiones? ¿Qué impacto generan en las ciudades? ¿Qué sucede si la principal ruta disponible queda interrumpida? ¿Son los camiones el único medio viable para transportar carga a largas distancias en Chile?

Una red que depende de una sola ruta

El problema no está en los camiones. Son indispensables y continuarán siéndolo. El problema aparece cuando prácticamente no existen alternativas capaces de absorber parte de la carga ante el cierre de una ruta principal.

Chile tiene condiciones que deberían permitirle construir una red verdaderamente multimodal. Tenemos una extensa costa, puertos distribuidos a lo largo del territorio y una red ferroviaria que, pese a sus limitaciones, todavía

podría recuperar protagonismo en el movimiento de carga. Sin embargo, seguimos dependiendo excesivamente del transporte carretero, incluso para conectar territorios separados por cientos o miles de kilómetros.

Si la Ruta 5 se interrumpe y no contamos con capacidad ferroviaria, marítima o vial suficiente para responder, entonces no tenemos una red logística: tenemos una dependencia.

Una cadena resiliente no es aquella que nunca falla, porque eso es imposible. Es aquella que cuenta con rutas, medios y capacidades alternativas para continuar funcionando cuando uno de sus componentes deja de estar disponible.

Podemos preguntarnos, por ejemplo, por qué el cabotaje marítimo no ocupa un rol más relevante en un país que se extiende junto al océano. También podríamos preguntarnos por qué el tren de carga continúa teniendo una presencia limitada en gran parte del territorio o por qué las vías alternativas aparecen como proyectos aislados y no como elementos esenciales de una estrategia nacional.

No se trata de reemplazar completamente al camión. Se trata de evitar que toda la cadena de abastecimiento dependa de él y de una misma carretera.

Durante años, muchas organizaciones entendieron la eficiencia como la eliminación de toda capacidad que pareciera innecesaria: menos inventario, menos infraestructura disponible, menos recursos y menos alternativas. Mientras todo funciona correctamente, el sistema parece eficiente. El problema aparece cuando llega una contingencia y descubrimos que aquello que considerábamos capacidad ociosa era, en realidad, nuestra capacidad de respuesta.

El temporal de hace unas semanas no creó la fragilidad logística de Chile. Solo la hizo visible.

El cierre de carreteras, los camiones detenidos y el riesgo para los productos perecibles son síntomas de una red que carece de suficiente redundancia. Y si sabemos que los eventos climáticos serán cada vez más frecuentes e intensos, seguir tratándolos como situaciones excepcionales también es una decisión.

Proyectos que siempre parecen llegar tarde

Dudo que este problema no se haya planteado antes. Es muy probable que sí. Sin embargo, pareciera que no existe voluntad suficiente para avanzar o una visión de futuro capaz de superar los periodos políticos, los intereses particulares y los límites administrativos de cada institución.

Un gran ejemplo es el “Nuevo Pudahuel” o Aeropuerto Arturo Merino Benítez, para los más románticos. La ampliación del Terminal Internacional, o T2, se desarrolló entre 2016 y 2022, mientras que la remodelación y ampliación del Terminal Nacional se ejecutó posteriormente.

Después de la entrega de estas obras, bastó poco tiempo para que comenzara a instalarse la percepción de que el aeropuerto nuevamente podría quedar corto. En 2025, el Ministerio de Obras Públicas presentó un nuevo plan de modernización con horizonte 2050, que contempla triplicar su capacidad hasta alcanzar 84 millones de pasajeros al año, además de una tercera pista, nuevos terminales de pasajeros y carga y

Son buenas noticias. El país necesita infraestructura capaz de responder a su crecimiento. Sin embargo, pareciera que nuestros grandes proyectos son siempre más reactivos que preventivos.

Logramos estar a la vanguardia, pero con la sensación constante de que quedamos igual o incluso peor que antes. Construimos para resolver el problema que ya tenemos, pero cuando finalmente terminamos, el país necesita algo distinto o de mayor capacidad.

La pregunta no es si debemos seguir ampliando el aeropuerto, los puertos o las carreteras. Por supuesto que debemos hacerlo. La pregunta es por qué nuestras proyecciones parecen quedar obsoletas tan rápidamente y por qué seguimos pensando cada proyecto de manera independiente, sin considerar completamente lo que ocurrirá alrededor.

Un nuevo terminal aéreo también requiere accesos, transporte público, estacionamientos, servicios, suministro energético y conectividad. Un puerto con mayor capacidad necesita carreteras, ferrocarriles, patios, centros logísticos y ciudades preparadas para convivir con un flujo superior de carga.

Una carretera no puede evaluarse únicamente por la cantidad de vehículos que soporta, sino también por su capacidad para mantenerse operativa ante emergencias y por las alternativas disponibles cuando deja de estarlo.

No basta con construir más. Debemos construir pensando en cómo cada obra se conecta con el resto.

Pronto se viene la conclusión del puente de Chacao que conectara Chile Continental con la Isla Grande de Chiloé y para este verano de los 160 KM aproximados que tiene la Ruta 5 en la Isla, sin ser exagerado, al menos el 60% de la vía tenía imperfecciones graves que inclusive podrían provocar un volcamiento o choque frontal, considerando que la Ruta 5 en Chiloé es de una vía por sentido. El proyecto de ampliación de pistas debería ser concluido junto al puente, pero pareciera que no.

La logística también moviliza ayuda

La logística se aplica en prácticamente todo en la vida. No puede ser posible que la movilización de personas, insumos, alimentos y materiales para la construcción falle justamente en los

momentos en que más necesitamos eficiencia.

Volviendo a los acontecimientos de las semanas recién pasadas, no puede ser posible que la ayuda para los chilenos corra el riesgo de llegar tarde porque las rutas principales quedaron interrumpidas y no existen alternativas suficientes. Eso es logística inoperante.

La logística de emergencia no comienza cuando ocurre una tragedia. Comienza antes, cuando se identifican los riesgos, se establecen rutas alternativas, se definen puntos de almacenamiento, se coordinan responsables y se determina cómo mantener el abastecimiento cuando la infraestructura habitual deja de funcionar.

De nada sirve reaccionar rápidamente si los recursos no pueden llegar al lugar donde se necesitan. Tampoco sirve acumular ayuda si no existe capacidad para clasificarla, transportarla y distribuirla. En una emergencia, cada hora perdida producto de una mala coordinación logística puede significar que una familia permanezca más tiempo aislada, sin alimentos, medicamentos, combustible o materiales básicos.

Lamentablemente, la responsabilidad también recae en todos quienes hemos permitido que el sistema siga funcionando a medias. Nos hemos acostumbrado a recibir respuestas que parecen correctas y obvias, pero que deberían ser cuestionadas con mayor profundidad.

“No corresponde a nuestras atribuciones”, “eso depende de otra institución” o “el proyecto está siendo evaluado” pueden ser respuestas administrativamente correctas. Sin embargo, los ciudadanos no experimentamos las atribuciones por separado. Experimentamos el resultado completo.

No importa qué organismo era responsable de la carretera, del puente, del puerto o del abastecimiento. Para una persona que quedó aislada, la única realidad es que la ayuda no llegó.

La infraestructura no es una red

Quizás uno de nuestros principales errores ha sido confundir infraestructura con conectividad.

Podemos tener buenos puertos, aeropuertos modernos, nuevas

carreteras, centros de distribución automatizados y vehículos con tecnología de última generación. Pero si todos esos componentes no están coordinados y no cuentan con alternativas, no tenemos una red logística.

Tenemos infraestructura aislada.

Una verdadera columna vertebral logística debe permitir que el país continúe funcionando incluso cuando una de sus partes falla. Eso requiere planificación territorial, inversión sostenida y una mirada que no termine junto con el gobierno de turno. También requiere que las instituciones compartan información y entiendan que el éxito de sus proyectos no se mide solamente por haber terminado una obra dentro de un determinado plazo.

Una obra puede estar terminada y, aun así, no resolver el problema para el cual fue construida.

Creo firmemente que todo esto podrá convertirse en prioridad cuando seamos capaces de resolver el problema de raíz. Cuando el ego, la defensa de privilegios, los intereses particulares y el miedo de algunos sectores a perder espacios de

de influencia dejen de impedir que las buenas ideas salgan a flote.

No se trata de que todos pierdan para que otros ganen. Una mejor infraestructura logística puede beneficiar a las empresas, al Estado, a los transportistas, a los trabajadores y a las comunidades. El desarrollo no debería construirse sacrificando permanentemente a una parte del país para favorecer a otra.

Chile no puede seguir planificándose únicamente desde Santiago ni pensar que el territorio termina donde acaba una concesión. Existen millones de chilenos desde Arica hasta Magallanes que dependen de que alimentos, medicamentos, combustibles, materiales y oportunidades puedan movilizarse de manera segura y oportuna.

No necesitamos esperar la próxima emergencia para volver a descubrir que Chile es largo, angosto y vulnerable. Ya conocemos nuestro territorio, sus riesgos y también las herramientas que podrían permitirnos enfrentarlos. Lo que falta no es información, sino la capacidad de conectar decisiones que hoy se siguen tomando por separado.

La columna vertebral de Chile no puede ser únicamente una carretera. Debe ser una red integrada de caminos, ferrocarriles, puertos, aeropuertos y ciudades capaces de responder como un solo sistema.

Porque construir más infraestructura no garantiza el desarrollo si cada obra termina creando un nuevo cuello de botella.

Podemos seguir anunciando proyectos, ampliaciones y planes para las próximas décadas. Pero la única verdad objetiva no está en lo que podría hacerse ni en aquello que alguna vez fue prometido.

La única verdad objetiva es la ejecución.





INNOVALOG
CONSULTING
Structuring Smarter Operations

LOGÍSTICA, DATOS Y AUTOMATIZACIÓN PARA OPERAR MEJOR

Ayudamos a empresas a optimizar sus procesos logísticos mediante análisis de datos, automatización y herramientas de control diseñadas para la operación real.



AUTOMATIZACIÓN LOGÍSTICA



DASHBOARDS EJECUTIVOS



INVENTARIOS Y ABASTECIMIENTO



DIAGNÓSTICO OPERACIONAL



MEJORA CONTINUA



Soluciones rápidas,
eficientes y
orientadas a **resultados**.



Víctor Cavieres Castro
Fundador

✉ innovalogconsulting@gmail.com
☎ +56 9 7297 3860



BODEMIX.CL

— EMBALAJE Y EQUIPAMIENTO PARA BODEGAS —

TODO LO QUE TU BODEGA

NECESITA.

FILM STRETCH • CINTAS DE EMBALAJE • ZUNCHOS • ETIQUETAS
ETIQUETADORAS • CAPTURADORES • RACKS Y ESTANTERÍA • PALLETS



☎ +56 9 8824 0399

✉ contacto@bodemix.cl

📍 Galvarino 9351, Bodega M4-K, Quilicura
Bodegas FAC Lautaro; sector San Ignacio

➤ PRECIOS POR VOLUMEN
➤ DESPACHOS EN MENOS DE 24 HRS.
➤ RETIRO EN BODEGA

GESTIÓN DE RIESGOS EN EL COMERCIO INTERNACIONAL: LA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS



Rodolfo Valenzuela Sepúlveda
Asesor, Consultor y Capacitación en Comercio Exterior,
Logística Integral y Finanzas

“La resiliencia dejó de ser un concepto aspiracional: hoy es una condición para competir.”



Yo creo que nunca antes los que trabajamos en el tan dinámico, mundo del comercio exterior, habíamos sentido tanta preocupación por los riesgos que acechan las operaciones. Y no es que no hubiera, solo que quizás eran más acotados y de alguna manera sentíamos que conocíamos lo que podría ocurrir y se tomaban algunas providencias.

Por años y años, el éxito en el comercio internacional estuvo determinado principalmente por la capacidad de ofrecer mejores precios, buenos plazos, productos de calidad (incluso certificada por ISO u otras), para acceder a nuevos mercados estudiábamos e investigábamos principalmente lo que indicaba el marketing internacional. Y ahora, aunque ya se veía venir en años anteriores, el escenario global de 2026 demuestra que todo lo que se hacía antes, ya no es suficiente. Hoy, la

verdadera ventaja competitiva radica en la capacidad de identificar, evaluar y gestionar los riesgos que amenazan la continuidad operacional de las empresas.

De casi no hablar de riesgos que no fueran el tipo de cambio, las tarifas de transporte internacional, por ejemplo, pasamos a tener la necesidad de dejar de ser reactivos y comenzar a ser proactivos pues la gestión de riesgos se transformó en un elemento estratégico. Su propósito no consiste únicamente en evitar pérdidas económicas, sino también en proteger la cadena de suministro, asegurar el cumplimiento normativo y facilitar una toma de decisiones basada en información confiable.

Si empezamos a enumerar todo lo que hoy expone a las empresas, podríamos partir por los riesgos financieros, que claramente, continúan siendo uno de los principales desafíos. La volatilidad del tipo de cambio es quizás uno de los factores que más se siente como el mayor desafío. Solo basta revisar un par de años y nos asombraremos de cómo la volatilidad del tipo de cambio en Chile ha estado marcada por fuertes fluctuaciones, operando en un rango general entre los \$830 y picos cercanos o superiores a los \$980 (recuerden que en algún momento pasamos los \$1000.

Los importadores veían cómo sus costos subían y subían y los exportadores con una sonrisa que no se las sacaba nadie, pero después vuelta a las bajas y así en un péndulo. ¿Las razones? Lamentablemente casi todos, si no todos, son externos como el precio del cobre, la inflación global y la política monetaria de Estados Unidos, entre otros.

Hoy, las empresas deben incorporar en su matriz de riesgos, temas tan relevantes como la verificación y evaluación constante de sus proveedores, no hay cabida a que los proveedores fallen, por tanto siempre se debe estar reevaluando la cadena de suministro. ¿Y qué ocurre con nuestros clientes? El riesgo de insolvencia de compradores y los incumplimientos de pago pueden afectar gravemente la rentabilidad de una operación internacional, por lo tanto instrumentos como las cartas de crédito (que si bien es la más cara de las formas de pago, también es la más segura), los seguros de crédito y las coberturas cambiarias siguen siendo fundamentales, pero requieren integrarse dentro de una estrategia financiera mucho más dinámica.

No obstante, el mayor cambio de los últimos años ha sido el incremento de los riesgos logísticos y geopolíticos. La crisis del Mar Rojo, las tensiones en el estrecho de Ormuz, que ya se ha extendido demasiado generando una inestabilidad e incertidumbre como nunca hemos visto. En definitiva, todos los conflictos internacionales provocaron fuertes variaciones en las tarifas marítimas durante 2026, demostrando que una decisión política puede modificar en pocos días los costos de transporte a nivel mundial no solo por el precio del petróleo, sino también por las modificaciones a las rutas que han tenido que hacer las navieras para evitar puntos complicados. Esta realidad obliga a las empresas a revisar alternativas y diversificar rutas e incluso desarrollar proveedores en otras latitudes en donde el escenario esté más tranquilo. Entonces, fortalecer y contratar muy bien sus pólizas de seguros (y pensar que hay empresas que importan y no toman seguros), revisar el buen entendimiento y aplicación de los Incoterms y trabajar con operadores logísticos altamente confiables, son puntos que una empresa no puede dejar de analizar y considerar en su matriz de riesgo.



Paralelamente a todo lo que ya les he indicado, el riesgo regulatorio adquiere una importancia creciente. Las nuevas exigencias en sostenibilidad, protección de datos, prevención de delitos financieros y fiscalización aduanera están elevando significativamente los estándares internacionales. Ya no basta con cumplir la normativa vigente; las empresas deben desarrollar una verdadera cultura de compliance que les permita anticiparse a los cambios regulatorios.

Y si hay un aspecto que marcará el futuro es la digitalización del comercio exterior.



La incorporación de inteligencia artificial, blockchain, sistemas ERP, trazabilidad en tiempo real y análisis predictivo permitirá detectar riesgos antes de que ocurran. Sin embargo, esta transformación tecnológica también incrementa la exposición a ciberataques y al robo de información, convirtiendo la ciberseguridad en una prioridad estratégica para importadores, exportadores y operadores logísticos.

Finalmente, comentarles que, desde una mirada crítica, muchas organizaciones aún consideran la gestión de riesgos como un costo administrativo y no como una inversión. Esa visión resulta cada vez más peligrosa. Las interrupciones logísticas, los errores documentales, las mercancías retenidas, los rechazos sanitarios y los sobrecostos pueden afectar la reputación, la liquidez y, en casos extremos, la supervivencia de una empresa. La prevención suele representar una fracción del costo que implica enfrentar una crisis operativa.

Los desafíos hacia el futuro son claros. Las empresas deberán fortalecer la inteligencia de mercados, diversificar proveedores y destinos, invertir en tecnologías de monitoreo, profesionalizar sus procesos de

cumplimiento normativo y desarrollar capacidades para responder rápidamente a escenarios de incertidumbre. La resiliencia será tan importante como la eficiencia.

En definitiva, el comercio internacional está transitando hacia un modelo donde el éxito ya no dependerá exclusivamente de vender más, sino de mantener operaciones seguras, resilientes y adaptables frente a un entorno global cada vez más complejo. Las organizaciones que comprendan esta transformación convertirán la gestión de riesgos en una fuente de valor estratégico y no solo en un mecanismo de control.



RODOLFO VALENZUELA SEPÚLVEDA

CONSULTOR Y ASESOR EN
COMERCIO INTERNACIONAL
Y LOGÍSTICA

EXPERIENCIA, ESTRATEGIA Y RESULTADOS
PARA SU EMPRESA

SERVICIOS QUE APORTAN VALOR A SU NEGOCIO



OPTIMIZACIÓN INTEGRAL
de las operaciones de Comercio Exterior.



**AUDITORÍAS A OPERACIONES
DE COMERCIO EXTERIOR**
para un diagnóstico y sugerir mejoras.



APOYO EN NEGOCIACIONES
con los operadores logísticos.



APOYO EN LA GESTIÓN OPERACIONAL
para el mejor desempeño de sus procesos.



GESTIÓN ADUANERA
eficiente y cumplimiento normativo.



GESTIÓN DE RIESGOS Y COMPLIANCE
en las operaciones de comercio exterior,
cumplimiento normativo, tributario y aduanero.



OPTIMIZACIÓN DE COSTOS
y eficiencia operacional.



**CAPACITACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL
Y LOGÍSTICA INTEGRAL**
(internacional, abastecimiento,
almacenamiento y gestión de Stock).



**MÁS DE 30 AÑOS
DE EXPERIENCIA**

- ✓ Dirigiendo empresas y liderando equipos en Comercio Internacional y Logística.
- ✓ Ex Director Regional del Servicio Nacional de Aduanas.
- ✓ Amplia trayectoria en asesorías, gestión y capacitaciones para empresas de distintos sectores.

CONTACTO



A TRAVÉS DE WHATSAPP
+56 99539 1080



INSTAGRAM
rodolfo.valen.asesorcomex



Transformo la complejidad del comercio internacional en ventajas competitivas para su empresa."



**Consultora
Organizacional**

Más de **30 años** acompañando a **organizaciones que operan bajo alta presión** y demanda, como el **sector logístico**.

Acompañamos a las empresas a fortalecer:

- ★ Liderazgos capaces de conectar personas, operación y negocio.
- ★ Equipos de alto desempeño con mejor comunicación, coordinación y colaboración en contextos de exigencia.
- ★ Procesos de selección y evaluación orientados a identificar las competencias que el área requiere para sostener operaciones complejas.
- ★ Culturas de seguridad y autocuidado, reduciendo la incidencia del factor humano a través del trabajo sobre sistemas, prácticas y cultura organizacional.

Diseñamos **proyectos a medida** para las necesidades reales de cada operación.

www.nsgestionenaccion.com

www.nsorganizacional.com

comunicaciones@nsorganizacional.com

+54 9 11 5957-3175

EL ERROR DE HOY... SE PAGA MAÑANA: LO QUE LAS ORGANIZACIONES PIERDEN CUANDO DEJAN DE APRENDER



Julián Gabriel Babenco Maschke

Consultor Senior en Gestión de Personas y Desarrollo Organizacional.

Docente Investigador.

Director de QUALIS Educativa.

Especialista en Recursos Humanos, Operaciones y Educación Superior.

Doctorando en Educación.

Máster en Gestión Educacional, MBA y Máster en Dirección de Recursos Humanos.

Cuando una organización repite un error, normalmente busca una explicación rápida: faltó atención, hubo incumplimiento, alguien no siguió el procedimiento o no estaba suficientemente capacitado. Sin embargo, la repetición casi nunca se explica solo por una falla individual. Suele revelar algo más profundo: una organización que corrige el resultado visible, pero no aprende de las condiciones que lo producen. El ciclo es conocido. Aparece una desviación, se identifica a un responsable, se refuerza una instrucción, se realiza una capacitación puntual y el sistema sigue funcionando. Semanas después, el mismo problema reaparece en otro equipo, otra sede, otro turno o una etapa distinta del proceso. Se intervino el síntoma, pero no el sistema de trabajo: los flujos de información, la coordinación entre áreas, las cargas laborales, los incentivos, el liderazgo, los recursos disponibles o los indicadores que orientan las decisiones.

El problema se vuelve todavía más grave cuando el error no solo se repite, sino que además se oculta, se minimiza o se presenta de manera conveniente. En esos casos, la alta dirección puede conocer ampliamente el negocio y, aun así, desconocer lo que realmente ocurre en la operación cotidiana. No necesariamente por falta de interés o capacidad, sino por una cadena de información distorsionada: encargados o jefaturas que omiten antecedentes, suavizan alertas, retrasan reportes o atribuyen las fallas a quienes ejecutan el trabajo. Los trabajadores se convierten entonces en la explicación más accesible: “no se comprometieron”, “no

entendieron” o “se resistieron al cambio”. Sin embargo, quienes mueven la empresa suelen ser también quienes primero detectan procesos inviables, instrucciones contradictorias, falta de recursos y decisiones que no funcionan en terreno. Silenciar esa evidencia genera una peligrosa ilusión de control: los indicadores pueden mantenerse en verde mientras debajo se acumulan retrabajos, costos, agotamiento y desconfianza. La organización termina gobernándose desde una versión administrada de la realidad, más orientada a proteger una gestión que a comprender y corregir el problema.

En sectores de alta interdependencia, como la logística, esto resulta especialmente evidente. Un problema pequeño en una etapa puede propagarse hacia inventarios, despachos, clientes, costos y equipos. Pero la lógica aplica a cualquier organización: cuando no se comprende cómo se conectan las personas, los procesos y la estrategia, el error deja de ser una oportunidad de aprendizaje y se transforma en una rutina. Y uno de los errores más frecuentes es pensar que la gestión de personas está estancada, reducida a contratos, remuneraciones, evaluaciones anuales o actividades de clima laboral.

. Esa percepción persiste porque muchas organizaciones todavía miden a Recursos Humanos desde una lógica administrativa. Sin embargo, la gestión de personas está cambiando aceleradamente, precisamente porque las organizaciones necesitan preparar sus capacidades para un entorno laboral cada vez más tecnológico, móvil, diverso e incierto.

“El verdadero error no está en fallar, sino en ocultar, maquillar o descargar la responsabilidad sobre quienes sostienen la operación cotidiana.”

La inteligencia artificial y los agentes autónomos, por ejemplo, están modificando tareas que antes consumían tiempo administrativo: filtrado inicial de candidatos, levantamiento de competencias, resolución de consultas frecuentes, análisis de datos de personas y apoyo a decisiones. El desafío no consiste solo en incorporar tecnología, sino en evaluar su impacto real: qué actividades libera, qué riesgos introduce, qué capacidades exige a los líderes y cómo mejora —o deteriora— la experiencia de las personas. Al mismo tiempo, la contratación y movilidad basada en habilidades comienza a desplazar una mirada centrada exclusivamente en títulos o trayectorias lineales.



Los mapas de habilidades, las plataformas de movilidad interna y los itinerarios de desarrollo permiten identificar qué sabe hacer una persona, qué podría aprender y dónde puede aportar valor dentro de la organización. Esto vuelve más flexible a la empresa, pero también exige mayor transparencia, oportunidades reales de aprendizaje y criterios justos para acceder a nuevos desafíos.

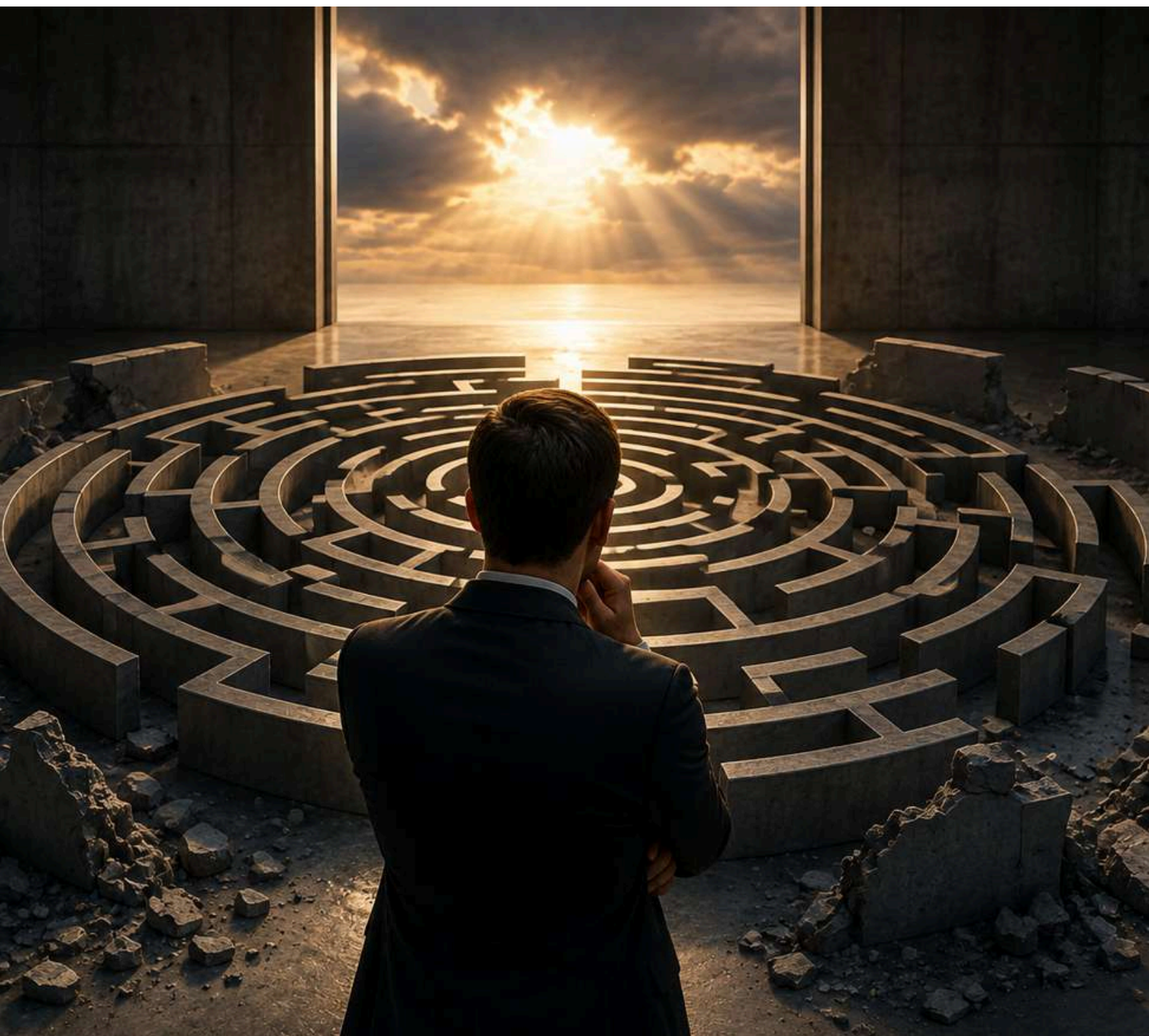
El bienestar también dejó de ser un beneficio periférico. Burnout, salud mental, flexibilidad, conciliación y beneficios personalizados afectan directamente la productividad, la permanencia y la capacidad de sostener resultados. Una organización que detecta tarde el agotamiento suele enfrentarse a rotación, ausentismo, conflictos y pérdida de conocimiento crítico. Por eso, el bienestar debe leerse como una variable de negocio y no como una concesión. En este escenario, hasta incluso el propio liderazgo requiere adaptabilidad. Ya no basta con controlar tareas o revisar indicadores al final del mes. Los líderes deben gestionar el cambio, desarrollar inteligencia emocional, habilitar conversaciones difíciles, distribuir autonomía y sostener equipos diversos.

Esto incluye comprender nuevas realidades sociales: personas migrantes, equipos híbridos o remotos, colaboradores que trabajan desde otros países, distintas generaciones y una mayor diversidad de género, orientación sexual, trayectorias culturales y expectativas laborales.

Herramientas como el Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, las retrospectivas ágiles, el ciclo PDCA o incluso los cinco porqués pueden ayudar a convertir estos desafíos en gestión concreta. Pero incluso estas (o cualquier otra herramienta, en realidad) solo funcionarán cuando conecten la estrategia con el trabajo real, cuando la información pueda ascender sin filtros defensivos y cuando la gestión de personas no quede al margen de esa conversación, porque es el área que puede aportar real evidencia sobre las capacidades, liderazgo, bienestar, movilidad, cultura y riesgos de talento que afectan directamente la ejecución estratégica. Porque una organización aprende cuando deja de preguntarse únicamente “quién” se equivocó y comienza a preguntarse qué condiciones permitieron el error, quién dejó de informarlo y qué debe cambiar para no repetir el mismo resultado con otras personas.



Como cierre, podemos decir que el verdadero error no está en fallar, sino en ocultar, maquillar y/o descargar la responsabilidad del fallo sobre quienes sostienen la operación cotidiana. Porque, cuando una jefatura esconde o relativiza su rol en los errores, o bien cuando responsabiliza sistemáticamente al equipo por los fallos, no solo evita rendir cuentas: condena a la organización a “tropezar con la misma piedra”, una y otra vez. Las organizaciones que miran al futuro necesitan soluciones, no culpables. Y ello (la solución y su aprendizaje) está en manos de todas y todos.



CUANDO LA PRESIÓN SE VUELVE CULTURA Y CÓMO TRANSFORMARLA: UNA MIRADA SOBRE LOGÍSTICA Y SUPPLY CHAIN



Lic. Nora Socolinsky
Especialista en Análisis organizacional
Dirección General NS Consultora
Argentina

Hace unos días asistí a una obra de teatro titulada “*Las personas de logística y supply chain en acción*”. La puesta en escena era frenética: celulares vibrando sin pausa, teclas que sonaban a super velocidad, autoelevadores moviéndose entre cajas, personas cargando camiones, decisiones tomadas en modo 2x. La velocidad estaba en el aire.

En un momento, sentí taquicardia. La velocidad se contagiaba.

¿Adivinaron? La obra que presencié era dentro de una empresa, y los actores y actrices eran personas reales que trabajaban en el área.

En los procesos de consultoría solemos trabajar con una pregunta que abre caminos:

¿Por qué pasa lo que pasa? (Es una pregunta muy útil para adoptar.)

Cuando la formulamos con equipos de logística y supply chain, la respuesta aparece casi automática: **“Hay mucha presión.”** Si profundizamos y preguntamos qué significa, emergen situaciones concretas, casi en formato de queja:

- Hay cambios de fechas que alteran toda la planificación.
- La exigencia es de cero falla.
- Las tareas se acumulan porque no pueden procesarse a tiempo.
- Los KPIs son exigentes y las metas comerciales agresivas.
- Hay una distancia entre lo que se pide y los recursos disponibles.

Es decir: se describe **qué produce** la presión, pero no **qué es**. Un dato interesante.

“La presión está instalada en la cultura de la empresa y del sector.”

En términos objetivos, la presión es una sensación emocional derivada de características reales —o percibidas como reales— del entorno laboral.

¿Por qué en logística y supply chain percepción de presión es tan generalizada?

Porque responde a **paradigmas instalados** como parte de la cultura organizacional. Sentir esa presión se vuelve lógico, “normal”, incluso justificable.

Es el área de la que “depende la satisfacción del cliente”, la que sostiene “el prestigio de la marca”, donde la urgencia se interpreta como eficiencia y donde correr está naturalizado.

Si entendemos que la cultura organizacional es la forma cotidiana de relacionarse, comunicar y liderar, sabemos que las personas actúan dentro de ella sin pensarlo.

¿Se puede transformar una cultura así?

Sí y la experiencia muestra que una transformación cultural puede comenzar

en cualquier lugar, a partir de actos concretos de equipos cuyos líderes se animan a intentarlo. Como las capas de la tierra: cuando una se mueve, provoca el movimiento de otras.

Sugerencias para quienes lideran y quieren avanzar en esa dirección

1. Enunciar lo que pasa y lo que debería pasar

En concreto, sin generalizaciones. Con ejemplos. Da la dimensión del camino a recorrer.

2. Volver a la pregunta fundante: ¿Por qué pasa lo que pasa?

Aparecerá una lista extensa de causas. Ese “quejatorio” es valioso: vuelve visible lo que estaba oculto.

3. Construir acciones que modifiquen la práctica cotidiana

Si en el “quejatorio” aparece que el área comercial promete fechas sin considerar un faltante crítico que no puede resolverse, se puede generar un encuentro con ese equipo y consensuar una forma de comunicación interna que evite comprometer al cliente con una promesa imposible.

Ese movimiento toca dos dimensiones culturales:



- La forma de comunicar.
- La forma de liderar: pasar del trabajo individual al compartido.

4.Revisar-se en el liderazgo que se ejerce (punto clave de la cultura)

Preguntas útiles:

- ¿Las personas del equipo conocen hacia dónde tenemos que ir como equipo?
- ¿Qué espacios tienen para proponer ideas y participar en la resolución de problemas?
- ¿Transmito los logros que vamos obteniendo?

Son preguntas que permiten pasar del “yo logré” al “logramos”.

5.Revisar la gestión personal de las emociones

Acciones y preguntas para sacar conclusiones:

- ¿Qué siento cuando las cosas no avanzan al ritmo que espero?
- ¿La urgencia que transmito es real o es mía?
- ¿Qué efecto tiene mi velocidad emocional en el equipo?
- ¿Qué emociones aparecen cuando algo se desvía del plan?
- ¿La presión proviene siempre del entorno, o también de mis hábitos y creencias? (Ejemplo: “un líder tiene que ser estricto”, “no puede haber errores”, “soy el dueño del proceso”).

- ¿Qué señales doy sin darme cuenta? (tono, gestos, silencios, mensajes fuera de horario).
- ¿Tengo prácticas que refuerzan la cultura de presión?
- ¿Qué pequeñas acciones podría empezar mañana para transformarla?

La invitación: ser protagonistas de la transformación.

La presión está instalada en la cultura de la empresa y del sector. Se moverá la cultura cuando se revisen prácticas, hábitos, emociones, formas de liderar.

Cuando ponen en palabras lo que pasa y lo que debería pasar. Cuando construyen pequeñas acciones que, como capas de tierra, generan desplazamientos en todo el sistema.

Los pasos son pequeños. Las batallas, muchas.

La presión es cultural, pero cada persona puede ser protagonista de su transformación —incluyendo su propia emocionalidad y sus hábitos como líder.



El verdadero riesgo no es el burnout. Es seguir premiando el sacrificio.



Paula González Salas

Asesora Estratégica en Innovación Humana y Transformación Organizacional | Creadora de la Filosofía SMART | Fundadora & CEO Mujeres del Futuro® | Co-fundadora de Futuro Humano®

Durante décadas construimos organizaciones donde el sacrificio fue confundido con liderazgo.

Aprendimos a admirar a quien respondía correos de madrugada, llenaba su agenda de reuniones, nunca se tomaba vacaciones y estaba siempre disponible. Convertimos el agotamiento en una insignia de compromiso y la sobrecarga en una demostración de valor.

El problema es que aquello que durante años fue considerado una fortaleza hoy se ha transformado en uno de los principales obstáculos para la sostenibilidad de las organizaciones.

No porque las personas sean más frágiles. Sino porque los desafíos actuales requieren capacidades que el agotamiento simplemente no permite desarrollar: pensamiento estratégico,

creatividad, colaboración, innovación y aprendizaje continuo.

En otras palabras, seguimos premiando comportamientos que erosionan precisamente aquello que necesitamos para competir.

Como Asesora Estratégica en Innovación Humana y Transformación Organizacional, observo con frecuencia una contradicción. Muchas organizaciones hablan de bienestar, innovación y liderazgo consciente. Sin embargo, sus sistemas de reconocimiento continúan favoreciendo a quienes sacrifican más tiempo, más energía y más vida personal.

La cultura nunca se define por lo que una empresa declara. Se define por aquello que premia.

Si las personas que ascienden son las que nunca ponen límites, si el reconocimiento llega para quienes están permanentemente disponibles y si la urgencia se convierte en la forma habitual de trabajar, el mensaje es inequívoco: el sacrificio sigue siendo la moneda de cambio del éxito.

Ese modelo tiene un costo silencioso.

Equipos que dejan de cuestionar porque sobreviven apagando incendios. Líderes que toman decisiones desde el cansancio. Talentos de alto potencial que abandonan organizaciones donde crecer significa renunciar a su bienestar. Innovación que nunca ocurre porque no existe espacio para pensar.

Paradójicamente, muchas empresas buscan transformar su cultura sin revisar aquello que realmente están reforzando todos los días.

No basta con incorporar programas de bienestar. Tampoco con ofrecer beneficios o talleres de salud mental.



La verdadera transformación ocurre cuando cambia la definición de éxito. Desde la Filosofía SMART proponemos un cambio de paradigma: dejar de admirar a quien más resiste para comenzar a desarrollar a quien genera mayor impacto de manera sostenible.

Porque el liderazgo no debería medirse por la cantidad de horas trabajadas, sino por la capacidad de crear contextos donde las personas puedan desplegar su talento, tomar buenas decisiones, innovar y sostener resultados en el tiempo.

Las organizaciones más competitivas del futuro no serán aquellas que encuentren personas capaces de sacrificarse más.

Serán aquellas que diseñen culturas donde el alto desempeño no dependa del agotamiento de sus equipos.

Ese es el verdadero cambio que hoy enfrentamos.

La pregunta ya no es cómo lograr que las personas hagan más.

La pregunta es mucho más desafiante:

¿Estamos construyendo organizaciones donde el éxito exige sacrificio o donde el liderazgo hace posible un desempeño extraordinario y sostenible?

Porque el futuro del trabajo no pertenece a quienes resisten más.

Pertenece a quienes aprendan a liderar mejor.

Paula González es Asesora Estratégica en Innovación Humana y Transformación Organizacional, creadora de la Filosofía SMART® y Coach Ontológica Senior certificada por Newfield Consulting. Es Fundadora & CEO de Mujeres del Futuro®, iniciativa de liderazgo femenino ejecutivo, y Co-fundadora de Futuro Humano®, consultora especializada en liderazgo, equipos y cultura organizacional. Acompaña a líderes y organizaciones a construir culturas más humanas, ágiles y sostenibles. www.futurohumano.cl

Una Smart Woman® no espera
la oportunidad: la crea

CREA EL FUTURO QUE QUIERES VIVIR

Da el siguiente paso.
Únete a Viaje hacia el Futuro.

- ✓ Balance vida-trabajo
- ✓ Herramientas de autogestión y bienestar
- ✓ Crecimiento con propósito

Conoce más en mujeresdelfuturo.cl/viajahaciaelfuturo



PAULA GONZÁLEZ
CEO MUJERES DEL FUTURO



¿QUIERES SER
PARTE DE ESTA
COMUNIDAD?

SCAN ME



Empleo femenino en logística: una oportunidad que la industria aún no aprovecha



Esperanza Inostroza
Gerente de Administración y Logística Estratégica Executive MBA,
Especialista en Supply Chain y Optimización de Operaciones.

***“La logística mueve mercancías,
pero son las personas quienes
realmente mueven el futuro.”***



La logística es mucho más que el traslado de mercancías. Es una actividad estratégica que conecta personas, empresas y mercados, siendo un pilar fundamental para el desarrollo económico. Sin embargo, pese a su creciente relevancia y transformación tecnológica, sigue siendo una industria con una baja participación femenina, especialmente en los cargos operacionales y de liderazgo.

Mi trayectoria en logística comenzó hace más de quince años y, como la de muchos profesionales, no fue un camino lineal. Trabajé en distintos sectores antes de descubrir una industria que terminaría convirtiéndose en mi mayor pasión. La experiencia me enseñó que cada desafío aporta nuevas herramientas y que la formación continua es indispensable para crecer profesionalmente.

A lo largo de mi carrera he participado en operaciones de transporte de carga, coordinación logística, comercio exterior y gestión de cadenas de suministro. También emprendí mi propio negocio desde una oficina improvisada en mi hogar, comprendiendo que la logística no solo consiste en mover carga, sino en generar confianza, cumplir

compromisos y construir relaciones de largo plazo.

Hoy la logística vive una profunda transformación impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial, Big Data, Internet de las Cosas, automatización y analítica de datos. Estas herramientas permiten optimizar procesos, mejorar la trazabilidad y tomar decisiones más eficientes. Sin embargo, ninguna tecnología reemplaza el criterio humano, el liderazgo, la experiencia y la capacidad de resolver problemas en escenarios complejos.

Chile posee condiciones privilegiadas para el desarrollo logístico gracias a sectores como la minería, el comercio exterior, la industria forestal, la construcción y el crecimiento del comercio electrónico. Esto exige profesionales cada vez más preparados y con una visión integral de la cadena de suministro.

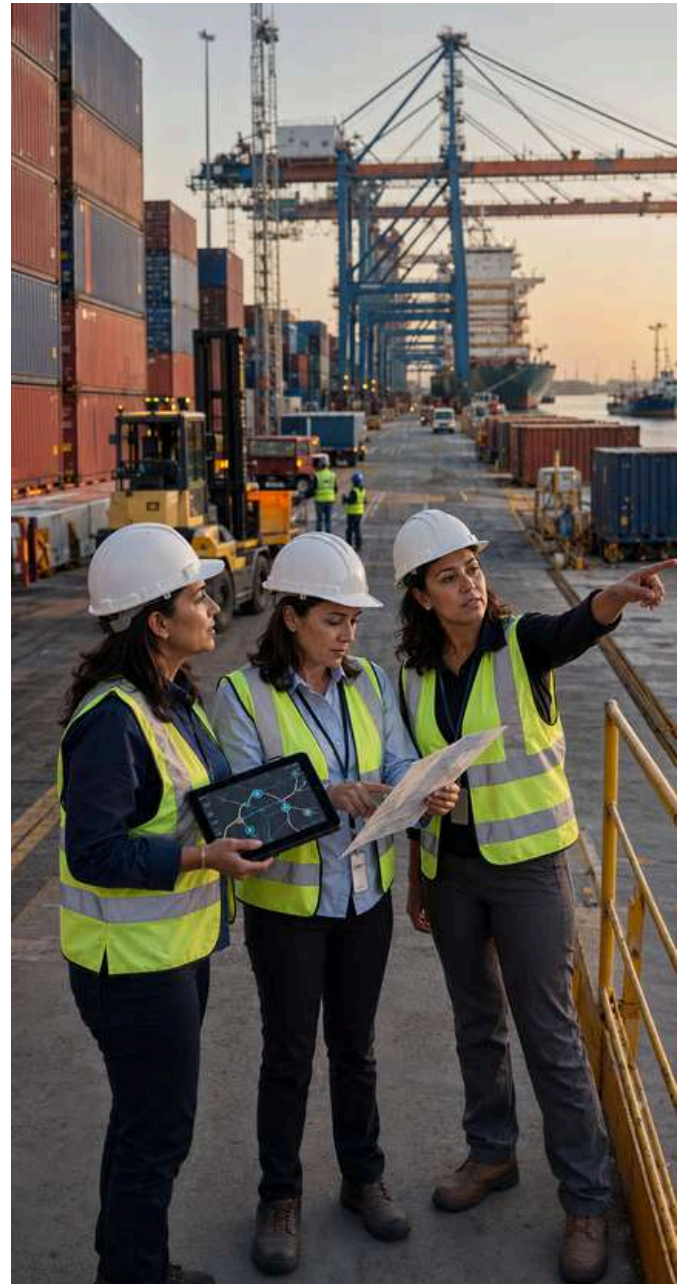
Pese a esta evolución, la participación femenina continúa siendo limitada. Durante mi experiencia profesional, la gran mayoría de los cargos operacionales y de toma de decisiones han estado ocupados por hombres. Si bien existen mujeres desempeñándose

exitosamente como conductoras, profesionales de comercio exterior, administración o finanzas, aún son pocas quienes lideran operaciones de transporte, planificación logística o áreas de Supply Chain.

Esta realidad no debe entenderse como una barrera, sino como una oportunidad para la industria. Diversos estudios demuestran que los equipos diversos generan mejores decisiones, mayor innovación y organizaciones más resilientes. Incorporar más mujeres no responde únicamente a criterios de equidad, sino también a una necesidad estratégica para enfrentar los desafíos actuales de la logística.

El liderazgo en este sector se construye con conocimiento técnico, experiencia, capacidad de adaptación y compromiso con los resultados. Los clientes valoran empresas capaces de responder eficazmente frente a las contingencias, y esa confianza depende de las personas que gestionan las operaciones más que de la infraestructura disponible.

Por ello, es fundamental seguir impulsando espacios que permitan a más mujeres desarrollarse en logística, transporte y Supply Chain.



La industria necesita talento, nuevas perspectivas y liderazgos diversos que contribuyan a fortalecer su competitividad.

La logística del futuro no estará definida únicamente por la incorporación de nuevas tecnologías, sino por la capacidad de integrar personas, procesos, datos e innovación para

construir cadenas de suministro más inteligentes, sostenibles y resilientes.

Mi mayor anhelo es que, en los próximos años, deje de ser una excepción encontrar mujeres liderando centros de distribución, operaciones de transporte, gerencias logísticas y áreas de Supply Chain. Ese será el verdadero indicador de que la industria ha comprendido que el liderazgo no depende del género, sino de la preparación, la experiencia y la capacidad de generar valor.

Porque, al final, la logística mueve mercancías, pero son las personas quienes realmente mueven el futuro.



Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Germán Carrasco

Director Ejecutivo - NLR Nodo Logístico®

Emanuel Contreras C.

Editor de Medios - NLR Nodo Logístico®

ISSN 3087-3398 • Título abreviado: Nodo Rev.

© 2026 NLR Nodo Logístico SpA. Todos los derechos reservados.

Nodo Review es una publicación de NLR Nodo Logístico SpA. Los textos, imágenes, análisis operacionales y demás contenidos incluidos en esta edición están protegidos por la normativa vigente sobre propiedad intelectual.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como su distribución o difusión por cualquier medio, sin autorización previa y por escrito de NLR Nodo Logístico SpA.

Las opiniones expresadas en los artículos firmados y en el contenido patrocinado son de exclusiva responsabilidad de sus autores o auspiciadores, y no representan necesariamente la línea editorial ni la posición institucional de NLR Nodo Logístico SpA.

Forma sugerida de citación:

Nodo Review. (2026). Año 1, N.º 6, julio-agosto 2026. Chile: NLR Nodo Logístico SpA. ISSN 3087-3398.