

NODO REVIEW

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



CUANDO LA OPERACIÓN VUELVE A PEDIR CRITERIO

Tecnología, liderazgo, territorio y personas en la logística real.



Índice de Operaciones - N° 7

3

NOTA DEL DIRECTOR

Un nuevo paso para NLR Nodo Logístico®
GERMÁN CARRASCO

7

EDITORIAL

Cuando la operación vuelve a pedir criterio
EMANUEL CONTRERAS C.

11

LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

GERMÁN CARRASCO

18

EL KPI QUE FALTA EN EL TABLERO LOGÍSTICO

Cuando la gestión de personas se convierte en una variable operacional
JULIÁN GABRIEL BABENCO MASCHKE

24

MUJERES EN LOGÍSTICA

Liderazgo, experiencia y compromiso en un rubro que sigue transformándose
NICOLE GUTIÉRREZ ALCÁNTARA

29

CUANDO LA LOGÍSTICA DEJA DE SER INVISIBLE

Una visión de mujer que toma decisiones desde la Región del Biobío
ESPERANZA INOSTROZA

35

NUEVA LEY DE CABOTAJE

¿Puede realmente reducir los costos logísticos del comercio exterior chileno?
RODOLFO VALENZUELA SEPÚLVEDA

40

EL ALMACÉN DE BARRIO, ¿EL CD MÁS PEQUEÑO DE CHILE?

EMANUEL CONTRERAS C.

45

CIERRE

Bienvenidos al liderazgo de la ejecución

Marcas que confían en NODO REVIEW

6

NODO REVIEW - Haz visible tu marca

23

Bodemix - NS Consultora Organizacional

34

Mujeres del Futuro - WINLOG

39

Rodolfo Valenzuela - Now Loads

44

NLR Nodo Logístico - Conectamos estrategia, personas y operación logística



NOTA DEL DIRECTOR



Germán Carrasco

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

Un nuevo paso para NLR Nodo Logístico®

*Formalizar NLR Nodo Logístico SpA no cambia la esencia del proyecto:
la fortalece y abre una nueva etapa para NODO REVIEW.*

Toda operación que crece llega a un punto en que debe ordenar sus procesos, formalizar sus compromisos y proyectar su desarrollo con mayor responsabilidad. Eso también nos ocurrió a nosotros.

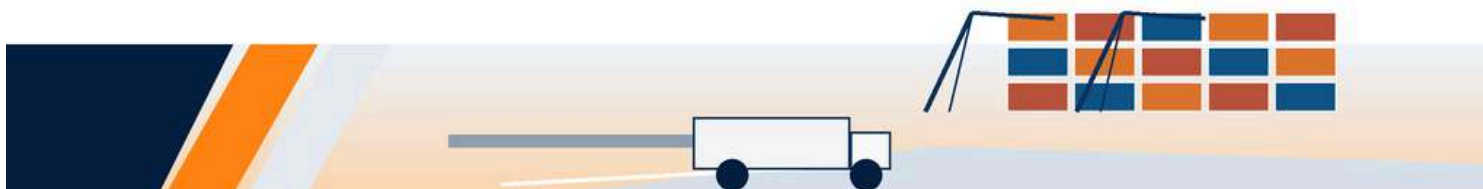
NODO REVIEW nació como una revista digital impulsada por convicción, colaboración y ganas de abrir conversación en torno a la logística, las operaciones, la cadena de suministro y las personas que sostienen estos procesos día a día. Comenzamos con una idea sencilla, pero profundamente necesaria: dar visibilidad a una industria que muchas veces solo aparece cuando algo falla.

Hoy damos un paso mayor.

La conformación de NLR Nodo Logístico SpA, que también podrá actuar comercialmente como NODO LOGÍSTICO SpA, representa mucho más que un trámite administrativo. Es la decisión de transformar este proyecto en una empresa con estructura, propósito y proyección.

Una empresa orientada a la consultoría y asesoría logística, la formación, la vinculación profesional, la generación de contenidos especializados, la innovación aplicada y el desarrollo de comunidades en torno a la logística, supply chain, operaciones, transporte, comercio, industria y realidad empresarial de Chile y Latinoamérica.

Este avance nos permite mirar el futuro con mayor claridad.



NOTA DEL DIRECTOR

Nos permite fortalecer NODO REVIEW como una publicación mensual, profesionalizar nuestros servicios, generar nuevas alianzas, abrir espacios de colaboración y conectar la formación, el conocimiento y la experiencia con las necesidades reales de la industria.

Desde nuestros estatutos, este camino considera la producción, edición, publicación, administración, comercialización y difusión de medios y contenidos especializados: revistas digitales, entrevistas, artículos, publicaciones, material audiovisual, podcasts, informes técnicos y contenidos orientados a compartir conocimiento, tendencias, análisis, opinión y experiencia profesional.

También considera el desarrollo de proyectos de vinculación con empresas, instituciones de educación superior, centros de formación técnica, organismos técnicos de capacitación, instituciones públicas y privadas, comunidades profesionales y actores del ecosistema logístico. Porque creemos que la logística no se construye solo desde una empresa ni desde una sala de clases. Se construye cuando el conocimiento conversa con la operación real.

Por eso, a partir de esta edición, también abrimos formalmente nuestros espacios publicitarios.

Invitamos a empresas vinculadas a la logística, transporte, comercio exterior, formación, tecnología, equipamiento, consultoría, recursos humanos, prevención, sostenibilidad, innovación, transformación digital y servicios asociados a visibilizar su marca en NODO REVIEW.

"

Nuestra revista no busca ser una vitrina vacía. Busca ser un punto de encuentro.

"

No se trata solamente de publicar un aviso.

Se trata de estar presentes en un medio especializado, construido desde la operación real y dirigido a personas que estudian, enseñan, gestionan, lideran y viven la logística desde distintos espacios.

Nuestra revista no busca ser una vitrina vacía.

Busca ser un punto de encuentro.

Un lugar donde las marcas puedan conectar con una audiencia interesada en logística, supply chain, operaciones, liderazgo, innovación, gestión del riesgo, desarrollo profesional y transformación de la industria.

Un espacio donde el conocimiento, la experiencia, los servicios y las soluciones puedan encontrarse con quienes realmente necesitan conversación técnica, redes y propuestas con sentido operativo.



NOTA DEL DIRECTOR

Este nuevo paso nos desafía a seguir creciendo con responsabilidad: cuidar la calidad editorial, respetar la confianza de quienes escriben, leen y colaboran, mantener una línea crítica, cercana y profesional y, sobre todo, seguir poniendo en el centro aquello que dio origen a este proyecto: la logística real y las personas que la hacen posible.

Convertirnos en empresa no cambia nuestra esencia.

La fortalece.

Seguiremos escribiendo desde el terreno, desde la experiencia, desde la pregunta incómoda y desde la convicción de que la logística merece más visibilidad, más conversación y más reconocimiento.

Hoy NLR Nodo Logístico® inicia una nueva etapa.

Y queremos que empresas, profesionales, instituciones, comunidades y marcas sean parte de este camino.

Porque hacer visible una marca también puede ser una forma de hacer visible la logística que esa marca ayuda a mover.

NLR Nodo Logístico SpA
Consultoría | Formación | Vinculación
Conectamos lo esencial.





NLR NODO LOGÍSTICO SpA

ÁREA DE NEGOCIOS

Consultoría | Formación | Vinculación

NODO REVIEW

TU EMPRESA TAMBIÉN PUEDE SER PARTE

Publicidad para empresas
que mueven la logística

NODO REVIEW

Revista digital mensual



Tendencias,
innovación y oportunidades
para una logística más conectada



CADENA DE SUMINISTRO
EN MOVIMIENTO



MÁS CONEXIONES
PARA UN MEJOR FUTURO

ESPACIOS DISPONIBLES



MEDIA PÁGINA
½ HOJA CARTA



PÁGINA COMPLETA
1 HOJA CARTA



Revista digital mensual



Presencia en revista,
sitio web y redes sociales

HAZ VISIBLE TU MARCA >



negocios@nodologistico.cl



WhatsApp +56 9 4236 4536



www.nodologistico.cl

EDITORIAL



Emanuel Contreras C.

Líder de Proyectos Logísticos

Cofundador & Editor de Medios de NLR Nodo Logístico®

Cuando la operación vuelve a pedir criterio

Hay momentos en que la logística parece esconderse detrás de palabras grandes: transformación digital, inteligencia artificial, eficiencia, resiliencia, competitividad, trazabilidad, innovación, sostenibilidad. Todas son necesarias. Todas forman parte del presente y del futuro de la industria. Pero ninguna de ellas tiene valor real si se desconecta de aquello que sostiene la operación todos los días: el criterio, las personas, el territorio y la responsabilidad de decidir bien.

Esta edición de NODO REVIEW nace desde esa tensión.

Vivimos una época en que las respuestas aparecen rápido. Un informe puede redactarse en segundos. Un análisis puede sonar impecable. Una presentación puede mostrar gráficos,

proyecciones y conclusiones con una seguridad casi seductora. Sin embargo, la operación sigue ocurriendo donde siempre ocurrió: en la bodega, en la ruta, en el puerto, en el almacén, en la faena, en la sala de control, en el turno de noche, en la conversación difícil con un proveedor, en la decisión que debe tomar un supervisor cuando la planificación ya no calza con la realidad.

“

La tecnología puede apoyar. Pero no reemplaza el oficio.

La inteligencia artificial puede ordenar ideas, pero no puede caminar el proceso por nosotros. Puede sugerir caminos, pero no siente la presión de un equipo agotado ni distingue por sí sola cuándo un indicador oculta un problema humano. Puede ayudarnos a escribir mejor, pero no puede hacerse cargo de las consecuencias de una instrucción mal dada. Y en logística, las consecuencias siempre llegan a alguna parte: a una persona, a una ruta, a un cliente, a un costo, a un atraso o a una promesa que alguien debe sostener.



Desde el Biobío, esta edición nos recuerda además que la logística no se piensa únicamente desde Santiago. Se piensa desde los puertos, las rutas, los corredores forestales, las cargas especiales, las pymes transportistas, la industria regional y las decisiones que se toman lejos de los grandes centros, pero que impactan a toda la cadena.

“

Mirar la logística desde regiones no es mirar la periferia: es mirar el país desde donde muchas veces realmente se sostiene.

El debate sobre cabotaje nos lleva luego a una dimensión país. Chile, por geografía, debería mirar con mucha más seriedad su transporte marítimo interno, sus puertos, sus costos logísticos y su capacidad de conectar territorio. La discusión no es solo normativa. Es estratégica. Tiene que ver con competitividad, comercio exterior, eficiencia y visión de largo plazo.

Y cerramos con una imagen aparentemente pequeña, pero profundamente logística: el almacén de barrio. Ese espacio cotidiano donde se decide qué comprar, cuánto almacenar, cuándo reponer, qué vender primero y cómo sostener la confianza de una comunidad. Porque la logística no vive solo en grandes centros de distribución ni en plataformas tecnológicas. También vive en la esquina, en el negocio familiar, en la compra semanal, en el cálculo del costo real y en la capacidad de entender la demanda antes de que se transforme en pérdida.

Esa es la curva de esta edición: tecnología, personas, mujeres liderando, regiones, país y barrio.

Desde lo más digital hasta lo más cotidiano.

Desde el prompt hasta el pallet.

Desde el tablero hasta la confianza.

Desde la ley hasta el almacén.

Desde la promesa hasta la operación.





Emanuel Contreras C.

Líder de Proyectos Logísticos

Cofundador & Editor de Medios de NLR Nodo Logístico®

Por eso, hablar de operación real exige hablar también de liderazgo.

No del liderazgo decorativo, ese que aparece en discursos, frases motivacionales o presentaciones corporativas. Hablamos del liderazgo que entiende el trabajo, escucha a los equipos, reconoce restricciones, ordena prioridades y se atreve a decir cuando algo no se puede cumplir bajo las condiciones actuales. Hablamos de liderar no desde la distancia de una pantalla, sino desde la capacidad de comprender qué ocurre antes de exigir resultados.

En esta edición, esa mirada cruza todos los artículos.

Partimos cuestionando una incomodidad muy actual: el riesgo de usar la inteligencia artificial para aparentar profundidad mientras perdemos conexión con la operación dura.

“

No se trata de rechazar la tecnología. Se trata de usarla sin renunciar al pensamiento, al terreno ni a la responsabilidad humana.

Luego miramos aquello que muchas veces falta en los tableros logísticos: las personas como variable operacional. Porque una operación no se sostiene solo con OTIF, fill rate, lead time o productividad por hora. También se sostiene con experiencia, confianza, aprendizaje, estabilidad, liderazgo de turno y equipos capaces de tomar pequeñas decisiones que, acumuladas, explican grandes resultados.

También abrimos espacio a mujeres que están liderando logística desde la experiencia real, no desde el discurso. Mujeres que toman decisiones, coordinan transporte, sostienen relaciones con proveedores, recorren rutas, enfrentan desafíos operacionales y demuestran que la transformación del rubro no pasa solo por nuevas tecnologías, sino por nuevas formas de mirar, dirigir y construir confianza.



Quizás ese sea el gran mensaje de este número: la logística moderna no puede permitirse mirar solo una parte del sistema. No basta con digitalizar procesos si seguimos desconectados de quienes los ejecutan. No basta con medir productividad si ignoramos el costo humano de sostenerla. No basta con hablar de regiones si las decisiones siguen concentradas lejos de la operación. No basta con modificar normas si no entendemos cómo impactan en rutas, puertos, costos y capacidades reales. No basta con admirar la tecnología si dejamos de mirar a las personas.

La logística necesita datos, sí.
Necesita inteligencia artificial, también.
Necesita infraestructura, normativa,
trazabilidad y mejores plataformas.

Pero sobre todo necesita criterio.

Criterio para decidir.
Criterio para escuchar.
Criterio para no confundir velocidad con profundidad.
Criterio para distinguir entre una respuesta bonita y una solución posible.
Criterio para recordar que detrás de cada operación hay personas que ejecutan, interpretan, corrigen, esperan, aprenden, se cansan y siguen.

Esta edición invita a mirar la logística sin maquillaje. A verla donde incomoda, donde exige, donde falla, donde aprende y donde se vuelve profundamente humana.

Porque la operación real no cabe completa en una presentación, en un indicador ni en un prompt.

“

La operación real ocurre cuando una promesa se encuentra con una restricción.

Y ahí, justo ahí, es donde la logística vuelve a pedir algo que ninguna tecnología puede reemplazar completamente:

criterio humano.



LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.



Germán Carrasco

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

Hay una escena que se repite con demasiada frecuencia, tanto en la educación como en las empresas. Una persona recibe una tarea, una pregunta, un informe, una reflexión o una decisión que requiere observar, pensar, contrastar y hacerse cargo de la realidad. En vez de detenerse a mirar el proceso, conversar con el equipo, revisar los datos duros, caminar el almacén, escuchar al conductor, observar la selección de productos, mirar el andén, entender el reclamo del cliente o leer la falla desde su origen, abre una herramienta de inteligencia artificial y le pide una respuesta.

La respuesta llega rápido. Bien escrita. Ordenada. Segura. Con subtítulos, conclusiones, recomendaciones y un tono profesional que parece resolverlo todo. El problema es que muchas veces esa respuesta no nace de la operación real. Nace de una instrucción incompleta, escrita por alguien que no observó lo suficiente, no preguntó lo necesario y no comprendió del todo el sistema que pretende explicar.

Y ahí comienza el riesgo.

Porque la inteligencia artificial puede redactar un informe, pero no puede oler una bodega húmeda. Puede describir una cadena de suministro, pero no siente el ruido de una transpaleta entrando tarde a un andén. Puede explicar el liderazgo colaborativo, pero no mira a los ojos a un equipo agotado después de un turno mal planificado. Puede proponer indicadores, pero no distingue por sí sola cuándo un número está limpio en la planilla y sucio en el terreno. Puede hablar de mejora continua, pero no carga con el costo humano de una instrucción mal dada.

“**Estamos confundiendo velocidad con criterio.**”

La inteligencia artificial no es el enemigo. Sería absurdo plantearlo así. La tecnología puede ser una herramienta extraordinaria para ordenar ideas, resumir información, preparar análisis, detectar patrones, mejorar la redacción y apoyar decisiones. El problema aparece cuando dejamos de usarla como apoyo y comenzamos a usarla como reemplazo del pensamiento, del oficio y de la responsabilidad.

LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.



En el trabajo real, esa diferencia no es menor. Es crítica.

Porque el trabajo no vive en los discursos. Vive en la fricción.

Vive cuando el inventario físico no cuadra con el registrado. Vive cuando el sistema muestra inventario disponible, pero el producto no aparece en la ubicación. Vive cuando el departamento de compras negocia un buen precio, pero ignora el tiempo de entrega real. Vive cuando ventas promete una fecha que operaciones nunca validó. Vive cuando transporte acepta una ruta sin considerar restricciones de acceso, ventanas horarias, tiempos de espera, clima, seguridad o fatiga del conductor. Vive cuando el cliente exige cumplimiento, pero la organización completa opera con supuestos.

“*La operación real es dura porque no perdona fantasías.*”

Y, sin embargo, cada vez vemos más personas intentando resolver problemas operacionales desde respuestas impecables que no tocaron la realidad.

Informes que hablan de eficiencia sin haber visto un flujo. Diagnósticos que mencionan restricciones sin identificar dónde se producen. Recomendaciones que piden mejorar la comunicación sin explicar entre quiénes, en qué momento, con qué información, bajo qué frecuencia y con qué indicador de cumplimiento. Trabajos académicos que enumeran conceptos correctos, pero son incapaces de tomar una decisión concreta frente a una operación limitada por tiempo, espacio, capacidad y personas.

El lenguaje mejora. El criterio no necesariamente.

Y ahí está una de las trampas más peligrosas de esta época: la inteligencia artificial puede hacernos parecer más competentes de lo que realmente somos. Puede maquillar vacíos. Puede vestir con palabras profesionales una comprensión superficial. Puede transformar una respuesta débil en un texto convincente. Puede permitir que alguien sortee un informe, apruebe una tarea, prepare una presentación o responda un foro sin haber vivido el proceso de pensar.

Pero la operación no se deja engañar por una buena redacción.

Una bodega no funciona mejor porque el informe diga optimización. Un equipo no confía más porque el documento hable de liderazgo transformacional. Un conductor no descansa porque una presentación incluya la palabra sostenibilidad. Un supervisor no recupera capacidad porque alguien escribió gestión eficiente de recursos. Una cadena de suministro no se vuelve resiliente porque el párrafo cierre bonito.

La operación exige coherencia.

Lo preocupante es que esta desconexión no solo ocurre en estudiantes que buscan salir del paso. También ocurre en organizaciones. Hay jefaturas, coordinadores, analistas y supuestos líderes que ya no se acercan a la operación para comprenderla. Piden reportes, revisan paneles de control, descargan datos, generan presentaciones, envían instrucciones y, ahora, además, se apoyan en inteligencia artificial para producir discursos de gestión sin haber conversado con quienes ejecutan la tarea.

Entonces aparece una nueva forma de distancia: el liderazgo por interfaz.

El líder ya no camina el proceso. Lo mira en una pantalla. Ya no pregunta qué ocurrió. Pide un resumen. Ya no escucha el cansancio del equipo. Revisa un indicador de productividad. Ya no detecta la tensión en el turno. Lee una alerta. Ya no construye sentido con las personas. Genera un comunicado. Ya no aprende del error con el equipo. Solicita un análisis de causa raíz redactado en formato impecable.

LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.



“Pero liderar no es enviar instrucciones elegantes.”

Liderar es hacerse cargo del efecto que esas instrucciones generan en personas reales.

Y aquí hay que ser muy claros: un equipo humano no ejecuta intenciones. Ejecuta instrucciones, prioridades, procedimientos, señales, decisiones y omisiones. Si una jefatura pide rapidez sin asegurar recursos, el equipo absorberá la presión. Si promete servicio sin validar capacidad, alguien en la operación pagará la diferencia. Si exige control sin entregar información, el equipo improvisará. Si cambia prioridades cada dos horas, el entorno se desordena. Si presiona por cumplimiento sin revisar restricciones, el supervisor se transforma en apagafuegos. Si habla de bienestar, pero premia al que se queda hasta tarde corrigiendo errores del sistema, la cultura ya eligió.

“La inteligencia artificial puede ayudar a redactar una política de liderazgo. Pero no puede liderar por nosotros.”

Y esa es la parte incómoda.

Nos llenamos la boca con palabras como agilidad, innovación, transformación digital, experiencia del cliente, cultura colaborativa y mejora continua. Pero muchas veces, detrás de ese vocabulario moderno, seguimos gestionando con distancia, urgencia, presión, improvisación y poca escucha. Hemos cambiado el lenguaje, no necesariamente la práctica.

Antes se mandaba un correo frío. Ahora se manda un correo frío mejor escrito. Antes se improvisaba un informe. Ahora se improvisa un informe más bonito. Antes se copiaban definiciones. Ahora se generan definiciones. Antes se hablaba de liderazgo sin practicarlo. Ahora se puede escribir sobre liderazgo en segundos sin haber liderado a nadie.

Ese es el riesgo: la simulación de profundidad.

La inteligencia artificial puede producir textos que parecen reflexivos, pero la reflexión real no ocurre en la herramienta. Ocurre en la persona que pregunta, contrasta, duda, observa, corrige y asume consecuencias. Si esa persona no tiene experiencia, curiosidad, ética, memoria operativa o voluntad de aprender, la herramienta no crea criterio de la nada. Solo organiza una apariencia.

En educación, esto debería preocuparnos profundamente. No porque los estudiantes usen tecnología. Eso ya es parte del mundo. El problema es cuando la usan para evitar el aprendizaje, no para fortalecerlo. Cuando una respuesta de foro habla correctamente de proveedores, inventarios, distribución y clientes, pero no logra explicar cómo esa cadena aparece en el almacén donde trabaja, en el supermercado donde compra, en el despacho que espera o en la falla que vivió, algo se está perdiendo.

Se pierde la conexión entre concepto y experiencia.

Y en la formación técnica y profesional esa conexión es esencial. No formamos personas para repetir definiciones. Formamos personas para leer una operación, identificar restricciones, tomar decisiones, coordinar equipos, prevenir errores, mejorar procesos y comprender que detrás de cada flujo hay personas, recursos, tiempos, costos y riesgos.

Un estudiante puede pedirle a la inteligencia artificial que explique qué es un margen de seguridad. Pero tarde o temprano tendrá que entender qué ocurre cuando ese margen no está, cuando el proveedor se atrasa, cuando el cliente reclama, cuando el producto crítico se agota, cuando el sistema dice una cosa y el terreno muestra otra. Ahí no basta con saber la definición. Hay que entender el impacto.

Un estudiante puede generar un texto sobre liderazgo. Pero liderar será otra cosa cuando tenga que hablar con un equipo cansado, corregir una mala práctica sin humillar, reconocer un error propio, sostener una decisión difícil, negociar con otra área o decirle a un cliente interno que no se puede cumplir lo prometido bajo las condiciones actuales. La operación enseña lo que ningún prompt puede simular completamente: consecuencia.

LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.

Y la consecuencia es la gran ausente en muchas respuestas generadas. Porque el texto puede cerrar perfecto, pero no paga el costo de lo que propone. Puede sugerir aumentar la frecuencia de despacho, pero no se pregunta si hay camiones, conductores, muelles, presupuesto o ventanas disponibles. Puede recomendar mejorar el seguimiento, pero no considera quién capturará el dato, en qué punto del proceso, con qué dispositivo, con qué disciplina operativa y bajo qué carga de trabajo. Puede decir capacitar al personal, como si capacitar fuera una varita mágica y no una intervención que requiere tiempo, diseño, seguimiento y coherencia de jefatura.

La IA responde dentro del marco que le damos. Si el marco es pobre, la respuesta puede sonar bien y estar operacionalmente vacía.

Eso también ocurre con muchos líderes. Preguntan mal porque observan poco. Y cuando se pregunta mal, se decide peor.

Un líder desconectado de la operación puede pedir a la IA un plan para mejorar la productividad. La herramienta puede entregar diez recomendaciones razonables. Pero si ese líder no sabe que el problema real está en la mala calidad del dato maestro, en ubicaciones saturadas, en productos mal rotulados, en diferencias de inventario, en un diseño físico deficiente, en recolección interrumpida por urgencias comerciales, en equipos con alta rotación o en supervisores consumidos por tareas administrativas, aplicará soluciones genéricas sobre causas equivocadas.

“La operación no necesita más frases correctas. Necesita diagnósticos honestos.”

Y un diagnóstico honesto exige presencia.

Presencia no significa estar todo el día encima del equipo ni caer en el control excesivo. Significa entender el trabajo real. Significa saber cómo se ejecuta lo que uno pide. Significa reconocer la diferencia entre proceso diseñado y proceso vivido. Significa conversar con quienes están en la primera línea sin tratarlos como simples ejecutores. Significa mirar los indicadores, sí, pero también mirar los pasillos, las colas, los reprocesos, las esperas, las conversaciones informales, las excepciones y los atajos que el propio sistema obliga a crear.

Ahí aparece una pregunta incómoda para quienes se hacen llamar líderes: ¿Cuándo fue la última vez que entendiste de verdad el trabajo de tu equipo? No cuándo pediste un reporte. No cuándo revisaste un indicador clave. No cuándo hiciste una reunión. No cuándo enviaste un mensaje motivacional. No cuándo pediste compromiso. ¿Cuándo entendiste el trabajo?

Porque muchas veces el equipo no necesita otro discurso de liderazgo. Necesita que alguien deje de pedir imposibles. Necesita que alguien ordene prioridades. Necesita que alguien defienda la capacidad real frente a promesas comerciales irresponsables. Necesita que alguien escuche antes de corregir. Necesita que alguien distinga entre falta de compromiso y saturación del sistema. Necesita que alguien se atreva a decir: esto no está fallando por la gente; está fallando por cómo diseñamos, exigimos y controlamos el trabajo.

La IA puede ayudarnos a escribir esa frase. Pero decirlo dentro de una organización exige carácter.

También exige humildad.

Porque conectar con la operación implica aceptar que muchas veces quienes tienen menos cargo entienden mejor el problema. El operario que repite una tarea todos los días sabe dónde se pierde tiempo. El conductor sabe dónde se rompe la planificación. El administrativo sabe qué dato se ingresa dos veces. El supervisor sabe qué instrucción corporativa no funciona en terreno. El encargado de inventario sabe qué producto siempre genera diferencias. La persona de atención al cliente sabe qué promesa se está volviendo insostenible.

Pero cuando el liderazgo se enamora de su propia presentación, deja de escuchar.

Y cuando además cuenta con herramientas capaces de producir respuestas rápidas, el riesgo de escuchar menos aumenta. La comodidad tecnológica puede reforzar la soberbia organizacional. Puede hacernos creer que ya entendimos porque tenemos un resumen. Que ya decidimos porque tenemos un plan. Que ya lideramos porque enviamos una comunicación. Que ya transformamos porque implementamos una plataforma.

Pero transformación sin comprensión es maquillaje.

La digitalización sin criterio solo acelera errores. La automatización sin proceso solo automatiza desorden. La inteligencia artificial sin experiencia humana solo produce respuestas plausibles. La innovación sin operación real se convierte en vitrina.

Por eso, el problema no es usar IA. El problema es usarla para alejarnos más de aquello que deberíamos mirar mejor.

La inteligencia artificial debería obligarnos a ser más exigentes con nuestras preguntas, no más flojos con nuestro pensamiento. Debería liberarnos tiempo para conversar más con los equipos, no para encerrarnos más en informes. Debería ayudarnos a preparar mejores diagnósticos, no a evitar el terreno. Debería apoyar la formación, no reemplazar el aprendizaje. Debería ordenar la información, no sustituir el criterio.

Pero para eso necesitamos una ética de uso.



LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.



En educación, esa ética implica decirle al estudiante: puedes usar herramientas, pero no puedes renunciar a pensar. Puedes apoyarte en tecnología, pero debes conectar la respuesta con tu experiencia, tu contexto, tu trabajo, tu observación. Puedes mejorar la redacción, pero no puedes presentar como propio un análisis que no comprendes. Puedes pedir ayuda, pero debes ser capaz de defender una decisión frente a un caso real.

En la empresa, esa ética implica algo parecido: puedes usar inteligencia artificial para analizar, resumir, proyectar o comunicar, pero no puedes usarla para tapar tu desconexión con la operación. No puedes pedirle a una herramienta que compense tu falta de presencia. No puedes delegar en un sistema la conversación difícil con tu equipo. No puedes liderar desde frases generadas mientras las personas sostienen la presión que tus decisiones producen.

“

***“La tecnología no absuelve
la responsabilidad humana.”***

”

Esa frase debería estar escrita en cada sala de reuniones donde se habla de transformación digital.

Porque detrás de cada instrucción hay alguien que la ejecuta. Detrás de cada promesa hay alguien que la cumple o la sufre. Detrás de cada indicador hay comportamientos inducidos. Detrás de cada plan hay restricciones. Detrás de cada atraso hay causas. Detrás de cada error hay un sistema que permitió, empujó o no detectó la falla. Y detrás de cada equipo hay personas que no necesitan líderes perfectos, pero sí líderes presentes.

La pregunta no es si vamos a usar inteligencia artificial. Ya la estamos usando y la seguiremos usando. La pregunta es si la usamos para elevar el estándar de nuestro pensamiento o para esconder que hemos dejado de pensar con profundidad.

En el terreno, esa respuesta se notará rápido. Se notará en quienes puedan explicar una decisión más allá del texto bonito. Se notará en quienes sepan bajar un concepto a un andén, a una ruta, a un diseño físico, a un inventario, a un turno, a un costo y a una persona. Se notará en quienes no se conformen con decir que hay que mejorar la coordinación, sino que sean capaces de diseñar cómo, cuándo, entre quiénes, con qué información y con qué consecuencia.

Se notará en quienes entiendan que un equipo no es una extensión de la planilla, sino una comunidad de trabajo que interpreta, resuelve, resiste y también se agota.

También se notará en quienes no lo hagan. Porque podrán redactar mejor, presentar mejor y sonar mejor. Pero cuando la operación se tense, cuando el cliente presione, cuando el inventario no cuadre, cuando el camión no llegue, cuando el sistema caiga, cuando el equipo se canse o cuando haya que decidir bajo incertidumbre, la apariencia no alcanzará.

La operación siempre termina revelando la verdad.

Quizás por eso este tema incomoda tanto. Porque no habla solo de tecnología. Habla de nosotros. De nuestra forma de aprender, de dirigir, de enseñar, de trabajar y de relacionarnos con la realidad. Habla de una época en la que podemos acceder a respuestas con una facilidad extraordinaria, pero en la que comprender sigue exigiendo algo antiguo, lento y profundamente humano: atención.

Atención al proceso.
Atención al otro.
Atención al detalle.
Atención al error.
Atención al cansancio.
Atención a la consecuencia.

La inteligencia artificial puede procesar información, pero no puede reemplazar esa atención moral sobre el trabajo humano. Y si perdemos eso, perderemos mucho más que capacidad analítica. Perderemos la capacidad de conectar con quienes hacen posible la operación. Perderemos la sensibilidad para distinguir entre un problema técnico y un sistema mal exigido. Perderemos la humildad para aprender de quienes están más cerca del trabajo real. Perderemos la noción de que liderar no es estar arriba, sino estar suficientemente cerca para comprender sin invadir y suficientemente firme para decidir sin abusar.

Nos haremos llamar líderes, pero actuaremos como espectadores bien informados.

“

“El verdadero liderazgo no se mide en la calidad del prompt, sino en la calidad de la presencia.”

”

LA OPERACIÓN NO CABE EN UN PROMPT

Cuando la inteligencia artificial empieza a reemplazar el criterio, el terreno y la conexión humana.

Y eso no es liderazgo.

Un líder que no escucha la operación solo distribuye presión. Un líder que no entiende el trabajo solo exige resultados. Un líder que no conversa con su equipo solo interpreta indicadores. Un líder que no reconoce restricciones solo fabrica urgencias. Un líder que usa la tecnología para alejarse más de las personas no está innovando; está sofisticando su desconexión.

La IA no nos está quitando automáticamente la humanidad. Sería demasiado simple culpar a la herramienta. Lo que ocurre es más incómodo: la IA está dejando en evidencia cuánta humanidad, cuánto criterio y cuánta conexión real había antes de usarla.

Donde había pensamiento, puede potenciarlo. Donde había oficio, puede ordenarlo. Donde había experiencia, puede amplificarla. Donde había curiosidad, puede abrir caminos. Pero donde había superficialidad, también puede embellecerla. Donde había distancia, puede hacerla más cómoda. Donde había liderazgo vacío, puede redactarle discursos. Donde había desconocimiento de la operación, puede producir una ilusión de dominio.

Por eso, la discusión no debería centrarse solo en si un texto fue escrito con inteligencia artificial. Esa pregunta puede ser importante, pero no es suficiente. La pregunta de fondo es otra: ¿la persona comprende lo que está diciendo? ¿Puede llevarlo a la realidad? ¿Puede tomar una decisión con eso? ¿Puede explicar qué haría primero, con qué recursos, frente a qué restricción y considerando a qué equipo humano?

“**La operación no cabe completa en un prompt porque la operación es más que información. Es contexto, historia, tensión, cultura, hábito, cansancio, poder, coordinación, confianza y consecuencia.**”

Ahí se separa la apariencia del aprendizaje. Ahí se separa el discurso del liderazgo. Ahí se separa la tecnología útil de la desconexión elegante.

La operación no cabe completa en un prompt porque la operación es más que información. Es contexto, historia, tensión, cultura, hábito, cansancio, poder, coordinación, confianza y consecuencia. La IA puede ayudarnos a mirar mejor, pero no puede mirar por nosotros. Puede ayudarnos a escribir, pero no puede hacerse cargo. Puede sugerir caminos, pero no caminar el pasillo, no subir al camión, no revisar el palé, no escuchar el silencio de un equipo que ya dejó de creer.

Ese silencio también es un indicador.

Y ningún panel de control lo muestra completo.

Si queremos formar mejores técnicos, mejores profesionales y mejores líderes, tenemos que volver a conectar la palabra con la experiencia. El concepto con el terreno. El informe con la operación. La tecnología con el criterio. La decisión con las personas.

La inteligencia artificial llegó para quedarse. Perfecto. Usémosla. Pero no la usemos para escapar de la realidad. Usémosla para llegar mejor preparados a ella.

Porque el trabajo seguirá ocurriendo donde siempre ocurrió: en el punto exacto donde una promesa se encuentra con una restricción.

Y ahí, frente a esa restricción, no bastará con sonar inteligentes.

Habrá que ser responsables. Habrá que mirar a las personas. Habrá que entender la operación. Habrá que liderar de verdad.



EL KPI QUE FALTA EN EL TABLERO LOGÍSTICO

Cuando la gestión de personas se convierte en una variable operacional



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.

En logística estamos acostumbrados a medir prácticamente todo: OTIF, fill rate, lead time, productividad por hora, exactitud de inventario, nivel de servicio, utilización de flota, costo por despacho, accidentabilidad, merma y cumplimiento de SLA forman parte habitual de los tableros de gestión. Sin embargo, existe una variable que sigue apareciendo muchas veces en un tablero distinto: las personas. Rotación, ausentismo, vacantes, capacitación, clima laboral o desempeño suelen ser considerados “indicadores de Recursos Humanos”, mientras que productividad, calidad, seguridad y nivel de servicio pertenecen a “Operaciones”. Y esta separación puede ser uno de los errores de gestión más costosos de una operación logística, porque cuando falta un operador de grúa, cuando un supervisor no logra conducir adecuadamente su turno, cuando un trabajador experimentado renuncia o cuando un equipo nuevo todavía no domina un procedimiento crítico, el problema deja rápidamente de ser de Recursos Humanos: se transforma en un problema operacional.

La logística depende de personas que toman cientos de micro decisiones

La automatización ha cambiado profundamente la industria. WMS, TMS, sistemas de picking, radiofrecuencia, sorters, analítica predictiva, robotización e inteligencia artificial permiten gestionar operaciones cada vez más complejas. Sin embargo, incluso en instalaciones altamente automatizadas siguen existiendo cientos de decisiones humanas cada día. ¿Detengo o no una operación, si algo no se está haciendo bien? ¿Informo esta desviación? ¿Respeto el procedimiento, aunque tenga presión por despachar? ¿Reviso nuevamente este pedido, o me limito a “mi pega”? ¿Ayudo a aquel otro sector que está quedando atrás? Muchas de esas pequeñas decisiones nunca llegan al dashboard. Sin embargo, acumuladas, pueden explicar una parte importante de los resultados que después sí aparecen en él. Por eso, la gestión de personas en logística no debería observarse únicamente como una función de soporte, sino también como una variable de capacidad operacional.

“La gestión de personas en logística no debería observarse únicamente como una función de soporte, sino también como una variable de capacidad operacional.”

EL KPI QUE FALTA EN EL TABLERO LOGÍSTICO

Cuando la gestión de personas se convierte en una variable operacional

La rotación tiene un costo que el mero porcentaje de ausentismo no muestra

Supongamos dos centros de distribución con una rotación anual similar. A primera vista, podríamos concluir que enfrentan el mismo problema. Pero... ¿qué ocurre si en uno renuncian principalmente trabajadores recién incorporados y en el otro salen operadores experimentados, líderes de turno y personas que dominan procesos críticos? El porcentaje puede que sea idéntico... pero el riesgo operacional, no lo es.

Cuando una persona experimentada abandona una operación no desaparece solamente una posición de la dotación. También pueden desaparecer conocimiento tácito, velocidad de respuesta, relaciones de coordinación y capacidad para resolver excepciones que difícilmente están completamente documentadas.

Por eso resulta insuficiente preguntar solamente: ¿Cuánta gente está saliendo? También necesitamos preguntarnos: ¿Qué capacidad operacional estamos perdiendo cuando esas personas se van?

Esta diferencia obliga a evolucionar desde una mirada administrativa de la rotación hacia una mirada de criticidad del talento operacional.



“**el objetivo no es simplemente “retener personas”, sino reducir la dependencia operacional de personas únicas.**”

No todas las posiciones tienen el mismo impacto

En logística existen cargos cuya ausencia puede cubrirse relativamente rápido y otros cuya falta puede comprometer significativamente la continuidad operacional, y esta criticidad no depende necesariamente de la jerarquía. Un planificador experimentado, un operador certificado, un encargado de inventarios, un técnico de mantenimiento o un supervisor que conoce profundamente una operación pueden convertirse en verdaderos nodos de conocimiento.

Es por eso que una organización madura del siglo XXI debería identificar al menos estos tres elementos: criticidad del cargo + nivel de reemplazabilidad + concentración del conocimiento. Si una posición es crítica, existen pocas personas capaces de reemplazarla y además concentra conocimiento relevante, tenemos un riesgo operacional que debería estar identificado antes de que ocurra una salida.

Y aquí, Recursos Humanos y Operaciones tienen necesariamente que trabajar juntos, porque la respuesta puede incluir matrices de polifuncionalidad, cross training, planes de sucesión, certificaciones internas, mentoring, documentación de procesos o desarrollo deliberado de back-ups.

Recordemos: el objetivo no es simplemente “retener personas”, sino reducir la dependencia operacional de personas únicas.

EL KPI QUE FALTA EN EL TABLERO LOGÍSTICO

Cuando la gestión de personas se convierte en una variable operacional



El supervisor: uno de los cargos más subestimados de la cadena logística

Entre la estrategia definida por la organización y lo que realmente ocurre en una bodega, planta, patio o centro de distribución existe una figura determinante: el supervisor. Es quien traduce indicadores en acciones, distribuye carga de trabajo, enfrenta contingencias, controla estándares, resuelve conflictos, coordina áreas y administra permanentemente la tensión entre productividad, calidad y seguridad. Y precisamente por eso, uno de los errores más frecuentes consiste en promover al mejor técnico esperando que automáticamente se convierta en un buen líder... lo que no necesariamente ocurre como nos gustaría, ya que, conocer perfectamente una operación y conducir personas, son competencias diferentes. Un supervisor necesita herramientas para entregar feedback, delegar, priorizar, gestionar desempeño, desarrollar personas, conducir conversaciones difíciles y generar accountability. Y también, algo adicional: criterio operacional. Porque su desafío cotidiano no consiste simplemente en "liderar personas", sino en hacerlo mientras existen pedidos pendientes, restricciones de capacidad, presión de clientes, riesgos de seguridad y compromisos de servicio. Por eso, desarrollar supervisores debería considerarse una inversión operacional y no solamente una iniciativa de liderazgo.

“desarrollar supervisores debería considerarse una inversión operacional y no solamente una iniciativa de liderazgo.”

Del indicador de personas, al indicador de negocio basado en personas

El siguiente paso es probablemente el más importante: RR.HH. necesita comenzar a conectar sus indicadores con resultados operacionales. Por ejemplo:



Rotación → curva de aprendizaje → productividad → costo por unidad.



Ausentismo → cobertura extraordinaria → horas extra → fatiga → errores y accidentabilidad.



Vacantes críticas → menor capacidad disponible → incumplimiento → nivel de servicio.



Formación → polifuncionalidad → flexibilidad operacional → capacidad de respuesta ante contingencias.



Calidad del liderazgo → engagement → disciplina operacional → seguridad y productividad.

Cuando realizamos estas conexiones, Recursos Humanos deja de informar únicamente actividades y comienza a explicar impacto. Entonces, no basta con decir: “capacitamos al 92% de los trabajadores”. La pregunta relevante es: ¿Qué (actitud, resultado) cambió en la operación después de capacitarlos? ¿Disminuyeron los errores? ¿Aumentó la productividad? ¿Mejoró la adherencia al estándar? ¿Se redujo el tiempo necesario para alcanzar autonomía? ¿Aumentó la cantidad de trabajadores habilitados para desempeñar funciones críticas? La capacitación deja así de ser un evento para transformarse en una intervención sobre una capacidad operacional.



Del “recurso humano” a la “capacidad humana operacional”

La logística continuará automatizándose. Esto es un hecho. Probablemente tendremos operaciones con más algoritmos, sensores, robots y decisiones asistidas por inteligencia artificial. Sin embargo -y paradójicamente- eso puede hacer todavía más importante la dimensión humana, ya que las personas dejarán progresivamente de ejecutar algunas tareas repetitivas y asumirán funciones relacionadas con excepciones, coordinación, análisis, resolución de problemas y toma de decisiones. El desafío para la gestión humana en logística será, entonces, diferente: ya no consistirá solamente en conseguir personas para cubrir una dotación, sino en asegurar que la organización tenga las capacidades humanas necesarias para operar un sistema logístico cada vez más complejo. Y esto exige anticipar competencias, identificar posiciones críticas, desarrollar supervisores, reducir dependencias, gestionar conocimiento y medir el impacto de las personas sobre la operación.

La pregunta difícil para el comité operacional

Quizás ha llegado el momento de incorporar una pregunta adicional a las reuniones de operación. Junto con revisar servicio, productividad, costos, inventario y seguridad, deberíamos preguntarnos: ¿Qué riesgo relacionado con personas podría afectar nuestra operación durante las próximas semanas? Puede ser la salida probable de alguien crítico, un turno con alto ausentismo, un supervisor sobrecargado, una competencia concentrada en pocas personas, una curva de aprendizaje demasiado larga, una dotación que funciona permanentemente mediante horas extraordinarias... o, incluso, un equipo que está cumpliendo sus metas, pero mostrando señales tempranas de desgaste.

“¿Qué riesgo relacionado con personas podría afectar nuestra operación durante las próximas semanas?”

EL KPI QUE FALTA EN EL TABLERO LOGÍSTICO

Cuando la gestión de personas se convierte en una variable operacional



Detectarlo antes de que aparezca el problema es precisamente gestión de riesgos. Y quizás allí se encuentre uno de los principales espacios de evolución para la gestión de personas en la industria logística. No se trata de convertir a RRHH en Operaciones, ni a Logística en RRHH. Tampoco limitar a que RRHH “apoye” a Operaciones. Sino integrar la gestión de personas (ya sea desde RRHH o desde Logística/Operaciones) al día a día del negocio, entendiendo que detrás de cada indicador logístico existe una arquitectura de capacidades humanas que también debe diseñarse, medirse y gestionarse. Porque una cadena logística puede tener excelentes procesos, tecnología de punta y sofisticados sistemas de planificación. Pero, finalmente, su verdadera capacidad operacional será tan sólida como la capacidad de las personas que deben hacerla funcionar.

“
*detrás de cada
indicador logístico
existe una arquitectura
de capacidades
humanas que también
debe diseñarse,
medirse y gestionarse.*”

**su verdadera capacidad operacional será tan sólida
como la capacidad de las personas que deben hacerla funcionar.**

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



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

Mujeres en logística: liderazgo, experiencia y compromiso en un rubro que sigue transformándose



Nicole Gutiérrez Alcántara

Ingeniera en Administración de Empresas
Jefe Transportes

“

“La logística no solo mueve productos y vehículos; mueve compromisos, conecta personas y hace posible que cada operación llegue a destino.”

”

La trayectoria y el conocimiento especializado de un Jefe de Transporte en el rubro agroindustrial son motores críticos para la economía, ya que este sector es el encargado de garantizar el abastecimiento alimentario nacional y sostener gran parte de las exportaciones del país. Cuando este rol lo ejerce un profesional con la formación de Ingeniería en Administración de Empresas, el impacto se multiplica al combinar la visión estratégica del negocio con la ejecución logística de campo.

Mi trayectoria profesional en logística es, ante todo, una vocación construida con esfuerzo, perseverancia y aprendizaje constante. Durante más de una década he tenido el privilegio de crecer dentro de una empresa chilena ligada a la distribución de insumos, maquinarias y servicios para el sector agrícola y ganadero, enfrentando nuevos desafíos y ampliando progresivamente mis responsabilidades, siempre con la convicción de que cada etapa era una oportunidad para aportar más valor.

Entre 2012 y junio de 2025, me desempeñé como Supervisora de Control de Gastos, responsabilidad que me permitió desarrollar una mirada integral sobre la gestión de flota, el control presupuestario y el análisis de información, además de coordinar con distintas áreas a nivel nacional. Ese período fue clave para comprender en profundidad las necesidades reales del negocio: entender que detrás de cada cifra hay una operación que debe funcionar, y que la eficiencia se construye conociendo a fondo cada proceso.



Operación ligada al territorio

agroindustria, flota y abastecimiento

Este recorrido me permitió, además, dimensionar el valor estratégico que tiene nuestro rubro para el país. Esta transformación paulatina ha ido revalorizando la experiencia y la trayectoria ligadas a la infraestructura geográfica nacional: el sector comercial y logístico es un eje importante para Chile, pues conecta esa geografía con el desarrollo económico y aporta riqueza directa a nuestros campos y agricultores, verdaderos pilares de la actividad productiva del país.

“

Detrás de estas cifras hay una operación logística concreta.

”

Un dato no menor que refleja la magnitud de este mercado: el consumo anual de fertilizantes en Chile bordea las 660.000 toneladas (660 kilotoneladas), cifra que en años de alta demanda —considerando las importaciones totales de fertilizantes granulares— puede llegar hasta 1,5 millones de toneladas. En términos de valor, las importaciones anuales de estos insumos promedian entre USD 700 y 850 millones, dependiendo de la volatilidad internacional de los precios de la energía y las materias primas. Chile importa más del 84% al 85% de los fertilizantes granulares convencionales que utiliza, un negocio concentrado principalmente en empresas privadas líderes. Los productos con mayor movimiento interno son los nitrogenados (como la urea y el nitrato de amonio), los fosfatados (como el fosfato diamónico —DAP— y el fosfato monoamónico —MAP—) y los potásicos.



Detrás de estas cifras hay una operación logística concreta. Para el traslado de fertilizantes —a granel o en maxisacos—, insumos agrícolas y maquinaria a lo largo del país, el mercado chileno cuenta con operadores logísticos especializados, equipados con flotas diversas que incluyen camiones planos (ramplas planas) y bateas graneleras, capaces de adaptarse a las exigencias específicas de cada tipo de carga, ruta y cliente. Esta especialización de flota es, precisamente, uno de los factores que garantiza que la cadena de abastecimiento agrícola funcione con la eficiencia y seguridad que el sector requiere.

Confianza para sostener el servicio

Conocer esta realidad me permitió comprender, desde mi propio rol, la responsabilidad que implica apoyar con eficiencia y compromiso a un sector que sostiene buena parte de la actividad agrícola y ganadera del país, y cuya cadena logística —transporte, almacenaje y distribución— es determinante para que ese aporte llegue a destino.

En julio de 2025 asumí un nuevo desafío como Supervisora de Transportes, cargo que desempeñé hasta el 31 de agosto de 2026. Este cambio significó salir de mi zona de experiencia y enfrentar directamente la operación logística, trabajando codo a codo con proveedores, conductores, equipos internos y distintas unidades del país. Ahí consolidé algo que considero esencial en este rubro: la confianza. La confianza que se construye con los proveedores mediante relaciones transparentes, comunicación constante y cumplimiento de la palabra; y la confianza que un equipo deposita en quien lidera cuando siente que las decisiones se toman con criterio y cercanía.

“

La confianza se construye con relaciones transparentes, comunicación constante y cumplimiento de la palabra.

”

Desde septiembre de 2026 asumí el cargo de Jefe Transportes, una nueva etapa que recibo con orgullo y entusiasmo, pero también con la convicción de que cada posición implica seguir aprendiendo, adaptándose y buscando nuevas formas de hacer las cosas. Hoy entiendo la logística no solo como una cadena de procesos, sino como una red de relaciones: con los equipos internos, con los clientes que confían su operación y, especialmente, con los proveedores, cuya alianza estratégica es determinante para sostener el servicio, anticipar problemas y responder con agilidad cuando la operación lo exige.



Ser mujer en un rubro históricamente marcado por una mayor presencia masculina ha significado enfrentar desafíos y demostrar capacidades. Pero también ha sido una oportunidad para confirmar que el liderazgo no depende del género, sino de la preparación, la experiencia, la responsabilidad y la capacidad de trabajar junto a otros.

Liderar no significa hacerlo todo sola

Uno de los principales aprendizajes de este recorrido es que los resultados nunca son individuales. Gran parte del crecimiento que he alcanzado se debe al equipo de trabajo que me acompaña día a día: personas comprometidas, con experiencia, conocimiento técnico y una enorme disposición para enfrentar los desafíos de la operación. Liderar no significa hacerlo todo sola. Significa saber escuchar, confiar, delegar, aprender de otros y reconocer que cada integrante —y cada proveedor— aporta desde su experiencia y capacidades. Los avances que hemos conseguido son el resultado de un trabajo conjunto, sostenido en la confianza mutua.

“

el liderazgo no depende del género, sino de la preparación, la experiencia, la responsabilidad y la capacidad de trabajar junto a otros.”

También reconozco que este camino ha sido posible gracias al respaldo, la formación y el apoyo de mi familia, quienes han sido fundamentales para impulsarme a crecer, confiar en mis capacidades y seguir adelante frente a cada nuevo desafío.

La logística es dinámica, exigente y está en constante transformación. La tecnología y los sistemas son fundamentales, pero las personas continúan siendo el centro de cada operación. Son ellas —equipos, clientes y proveedores— quienes hacen posible que cada carga, cada ruta y cada entrega lleguen a destino.



Hoy asumo esta nueva etapa con gratitud por todo lo aprendido, por las personas que me han acompañado en el camino y por la confianza que han depositado en mí. Con entusiasmo, sigo mirando hacia adelante, convencida de que siempre hay algo nuevo que aprender y una nueva oportunidad para crecer.

Las personas al centro de cada operación

Creo firmemente que cada vez somos más las mujeres que participamos, lideramos y tomamos decisiones dentro de la logística. Y ese cambio no solo abre nuevos caminos para nosotras; también fortalece a las organizaciones al incorporar distintas experiencias, miradas y formas de liderar.

“
Las personas continúan siendo el centro de cada operación.
”

Porque la logística también se lidera y se transforma

Porque la logística mueve mercancías, conecta territorios y mantiene al país en movimiento. Pero son las personas —y las relaciones de confianza que construimos con ellas— quienes hacen posible ese movimiento. Y hoy las mujeres también estamos liderándolo y transformándolo.

Nicole Gutiérrez Alcántara

Ingeniera en Administración de Empresas
Jefe Transportes

*La logística mueve mercancías, conecta territorios
y mantiene al país en movimiento.*



Cuando la logística deja de ser invisible

Una visión de mujer que toma decisiones desde la Región del Biobío.

Esperanza Inostroza, Gestora de Logística y Transporte Sostenible en Now Loads, RI Holding, NCS Load, con 15 años de trayectoria en puertos, almacenes y operaciones de transporte, abre nuevos negocios con la mira puesta en convertir a sus empresas en referentes logísticos de Latinoamérica. Viajó a Santiago a los encuentros donde se está decidiendo la logística 2030-2050 —Hiberus, LATAM Mobility Cono Sur, Expo Mercado Público y el seminario de GS1 Chile—.



Esperanza Inostroza

Ingeniera Industrial · Diplomada en Dirección de Empresas · MBA en Gerencia General de Empresas con doble titulación en España · Gestora de Logística y Transporte Sostenible en Now Loads y RI Holding



La logística suele ser invisible. Nadie repara en ella cuando el contenedor llega a tiempo, cuando el estanque presurizado baja del camión sin un rasguño o cuando la fruta llega a puerto con la cadena de frío intacta. Se vuelve visible solo cuando falla. Después de 15 años en puertos, almacenes y operaciones de transporte a nivel nacional, entendí que mi trabajo consiste precisamente en eso: hacer visible, antes de tiempo, lo que otros solo ven cuando ya es un problema. Y entendí también que hacerlo desde Talcahuano, como mujer y a cargo de un equipo, es una decisión que tomo todos los días.

“*La logística suele ser invisible. Se vuelve visible solo cuando falla.*”

Decidir desde el Biobío

Tomar decisiones logísticas desde una región no es lo mismo que tomarlas desde Santiago. Aquí los puertos de San Vicente, Lirquén y Coronel están a minutos, las plantas forestales y las obras están en la ruta de todos los días, y el cliente muchas veces es un vecino. Esa cercanía es una ventaja que las empresas regionales no siempre reconocemos como tal: conocemos la carga porque la vemos salir, conocemos la ruta porque la recorremos y conocemos al transportista porque lo llamamos por su nombre.

El Biobío es, además, uno de los nodos logísticos más completos del país, aunque pocas veces se lo nombre así. Tres puertos de carga general y contenedores a menos de cuarenta kilómetros entre sí; el corredor forestal más importante de Chile, con plantas de celulosa, aserraderos y patios de madera que despachan todos los días; una industria del hormigón y los prefabricados que abastece obras desde el Maule hasta La Araucanía; la fruta y los productos del mar de la zona centro-sur que buscan ventana de embarque; y la Ruta 5 como columna vertebral que conecta todo eso con Santiago y con el norte minero. Quien toma decisiones logísticas desde aquí tiene a la vista, en un mismo día, la carga que sale del bosque, la que entra al puerto y la que sube a la obra. Esa densidad de operaciones es una escuela, y también una responsabilidad: lo que decidimos en Talcahuano se nota en la cadena completa.

Mi trayectoria como Gestora de Logística y Transporte Sostenible se construyó en ese terreno. Comencé concentrando mi experiencia en una sola empresa, y el trabajo directo con clientes, proveedores y equipos operativos me permitió comprender los desafíos reales de la cadena de suministro y desarrollar un liderazgo basado en la responsabilidad, la eficiencia y la cercanía. Parte de mi evolución profesional fue reinventarme: pasar de esa experiencia concentrada a asesorar a tres organizaciones en tecnología, trazabilidad y operaciones. Ese proceso me exigió ampliar la mirada, integrar conocimientos y conectar la gestión operacional con el desarrollo de negocios y el trabajo con equipos comerciales B2B.



Salir del perímetro de la operación

Las decisiones que más pesan sobre la logística chilena se siguen tomando en Santiago: ahí se firman los pactos, se presentan las normativas, se reúnen los compradores y se anuncian las tecnologías. Una empresa regional puede esperar a que esas decisiones lleguen convertidas en reglas, o puede ir a la conversación. Durante estos meses elegí lo segundo: salir del perímetro de la operación diaria y viajar a los encuentros donde se está discutiendo el futuro del sector. No como espectadora, sino para contrastar lo que veo en la carretera con lo que se discute en los escenarios de decisión, y para que la voz de una empresa del Biobío, liderada por una mujer, estuviera presente en la sala. Cuatro instancias marcaron ese recorrido, y cada una tocó una dimensión distinta de la logística que proyecto.

En el encuentro de Hiberus, consultora tecnológica que llegó a Chile tras asumir las operaciones de Telefónica Tech, la conversación giró en torno a la transformación digital aplicada a la industria y la logística: datos, inteligencia artificial, cloud, ciberseguridad e internet de las cosas. Lo que me llevé no fue una lista de herramientas, sino una pregunta: ¿qué información necesita realmente quien coordina un traslado a las tres de la mañana en la Ruta 5? La tecnología que sirve es la que convierte el dato del camión, del puerto y del almacén en una decisión oportuna. Confirmé que nuestra plataforma debe crecer desde la operación hacia la analítica, y no al revés.

“La tecnología que sirve es la que convierte el dato del camión, del puerto y del almacén en una decisión oportuna.”

LATAM Mobility Cono Sur 2026, realizado en Santiago el 25 de agosto, reunió a gobiernos, fabricantes, operadores logísticos, banca y academia en torno a la movilidad sostenible: electromovilidad e infraestructura de carga, descarbonización del transporte de carga, hidrógeno verde, financiamiento e incentivos para la transición energética. Chile se posicionó allí como eje de la transformación energética regional, con un pacto por la electromovilidad que convocó a cerca de doscientas organizaciones.

Para una empresa de transporte de Talcahuano, la pregunta ya no es si la descarbonización llegará, sino cómo se financia, en qué rutas es viable y qué infraestructura de carga existirá en el Biobío. Volví con criterios concretos para evaluar la electromovilidad según cada ruta, cada carga y la infraestructura disponible, y con la convicción de que las pymes transportistas de regiones necesitan estar en esa conversación antes de que las decisiones estén tomadas.

Expo Mercado Público, la mayor feria de compras públicas del país, me mostró una dimensión del mercado que las empresas regionales suelen mirar de lejos. El Estado transó más de US\$ 21.900 millones en 2025, equivalentes al 6% del PIB, y mecanismos como la Compra Ágil permitieron que las pymes aumentaran sus ventas en más de un 100%. Se habló de eficiencia, probidad, innovación y economía circular, pero también de acceso: de cómo una empresa de regiones, liderada por una mujer, puede convertirse en proveedora confiable del Estado. Es una oportunidad real para el transporte de carga, y exige lo mismo que cualquier cliente exigente: trazabilidad, cumplimiento y respaldo documental.

El seminario de GS1 Chile «Chile en Código 2026: Logística 2030», estructurado en los ejes Personas, Tecnología, Normativas y Colaboración, fue el que más se conectó con mi especialidad. GS1 administra los estándares globales de identificación y trazabilidad, el lenguaje común que permite que un pallet de fruta, un contenedor o un skid industrial sea reconocido de la misma manera por el productor, el transportista, el puerto y el cliente final. Escuchar cómo esos estándares se proyectan hacia 2030, junto con las normativas que vendrán y la colaboración que requiere la cadena, reafirmó que la trazabilidad no es un servicio adicional, sino la base sobre la que se construye la confianza. Y me recordó que las personas siguen siendo el primer eje: sin equipos formados y comprometidos, ningún estándar funciona.

Lo transformador de estos encuentros no fue asistir, sino descubrir que los cuatro hablaban de lo mismo desde distintos ángulos: datos que sirvan a la operación, energía que descarbonice el transporte, un mercado que se abra a proveedores regionales y estándares que permitan colaborar. Cada uno de esos temas ya está en nuestra mesa de trabajo. Hoy los abordo con una mirada más amplia y con una red de contactos que conecta la realidad del Biobío con las conversaciones nacionales y latinoamericanas sobre el futuro del sector.





Las cargas de una región

Nuestro trabajo se ha ido diversificando, y cada rubro nos enseña algo que después aplicamos en los demás. Movemos madera y productos forestales, que son la base productiva del Biobío; agroinsumos, donde los tiempos de siembra no esperan; hormigón y prefabricados para obras, que exigen coordinación con faena y a veces descarga en sectores rurales sin dirección exacta; fruta y productos del mar, que requieren cadena de frío y ventanas de embarque muy precisas; contenedores en roundtrip desde los puertos de la zona; y carga consolidada, que combina varios clientes en un mismo equipo. También hemos asumido cargas de proyecto, como estanques presurizados o skids industriales, donde el valor de la carga y sus dimensiones cambian toda la planificación.

Cada una de esas cargas toma decisiones distintas. La madera tolera la espera, pero exige estiba segura y control de peso; la fruta y los productos del mar no toleran la espera, y el criterio operacional se juega en las horas. Los agroinsumos se mueven por temporada y los contenedores dependen de la naviera, del puerto y de las horas libres. Lo que no cambia es el método: conocer la carga, conocer la ruta y anticipar lo que puede fallar. Nos hemos ido ampliando a más clientes con distintas necesidades, y esa diversidad es hoy una de nuestras mayores fortalezas.



Lo que no se ve desde la oficina

Soy una profesional que disfruta recorrer la carretera y conocer directamente las condiciones que enfrenta cada operación. Cuando un traslado está en curso y la información es limitada, estar en terreno permite identificar dificultades que pasan inadvertidas desde un escritorio: las condiciones climáticas, el estado de las rutas, el tipo de carga, sus dimensiones, la estiba y la desestiba. Son factores que requieren atención y criterio operacional, no solo un sistema que marque 'en tránsito'. Estar ahí me permite hablar con el chofer, con el encargado de la planta y con el cliente desde el mismo lugar, y decidir con información de primera mano.

También considero fundamental conocer el valor de las cargas, expresado en UF cuando corresponde, y comprender los riesgos y responsabilidades asociados a su traslado. Detrás de cada servicio hay bienes, compromisos comerciales y personas que dependen de una coordinación confiable. En un mercado donde el precio tiene un peso importante para clientes e intermediarios logísticos, mi especialidad es gestionar la trazabilidad y la complejidad de la carga, aportando confianza mediante el conocimiento de la operación en terreno. Mi propuesta de valor se sostiene en anticipar dificultades, comunicar oportunamente y coordinar soluciones viables en carretera, puertos y almacenes.

“Cotizar es la primera decisión logística, y la que más se subestima.”

Cotizar con responsabilidad

Cotizar es la primera decisión logística, y la que más se subestima. Una cotización responsable parte por conocer el valor de la carga: un estanque presurizado de trescientos mil dólares en condición CIF no se mueve con la misma póliza, ni con el mismo equipo, ni con el mismo chofer que una carga consolidada de agroinsumos. Por eso en nuestras cotizaciones el valor declarado, el seguro expresado en UF, la escolta cuando corresponde, el camión exclusivo y el GPS con trazabilidad directa para el cliente no son extras: son parte de la propuesta.

También lo son las condiciones que protegen a ambas partes. Las horas libres en planta para carga y descarga, y el valor de la hora adicional de espera, evitan discusiones cuando una faena se atrasa. La validez de treinta días y la variación del petróleo reconocen que los costos cambian. Y cuando el servicio se calcula como porcentaje del valor de la carga, dejar por escrito el tipo de cambio usado y que se ajustará al dólar observado de la fecha de facturación es, más que una cláusula, una forma de respeto por el cliente y por el propio equipo. Detrás de cada número hay una operación que alguien tendrá que ejecutar a las tres de la mañana, y cotizar bien es la manera de que esa persona llegue con lo necesario.



Un equipo, una red, una plataforma

Este trabajo se apoya en un equipo comprometido con nuestros proveedores y colaboradores transportistas. Cada vez se suman más a nuestra red, gracias a la confianza que hemos construido juntos. Nuestros clientes también han depositado su confianza en nuestra gestión, y eso nos ha permitido crecer en operaciones y asumir nuevos desafíos. Como mujer que lidera este equipo, considero esencial conocer y comprender las necesidades de quienes participan en cada servicio, manteniendo relaciones cercanas y compromisos claros.

Seguimos creciendo a nivel nacional, y ese crecimiento tiene una dirección clara: abrir nuevos negocios. Hoy dedico buena parte de mi tiempo a prospectar clientes en rubros donde antes no estábamos, a levantar cotizaciones para cargas que nunca habíamos movido y a construir relaciones con navieras, agentes de carga y compradores industriales que nos abren puertas fuera de la región. La visión que nos mueve es convertirnos en una de las empresas logísticas de referencia en Latinoamérica: no la más grande, sino una a la que un cliente en Chile, Perú o Argentina pueda confiarle una carga compleja sabiendo que alguien la está mirando en terreno.

Esa expansión no es un proyecto paralelo al negocio; es el motor del negocio. Cada nuevo cliente, cada nuevo rubro y cada nuevo país nos exigen mejorar procesos, tecnología y equipo, y esa exigencia es la que nos mantiene en movimiento.

“Si la transición deja fuera al transportista que tiene dos camiones, no será una transición.”



La red se construye transportista a transportista. Muchos de quienes trabajan con nosotros son empresas familiares con uno, dos o tres camiones, que conocen su ruta mejor que cualquier sistema. Incorporarlos no es solo pedir documentos: es conocer su equipo, sus rutas habituales, su forma de trabajar y sus limitaciones, y explicarles con claridad qué esperamos en cada servicio, desde el reporte de posición hasta el trato en la planta del cliente. A cambio, reciben carga programada, condiciones de pago claras, respaldo cuando algo se complica en ruta y un interlocutor que los llama por su nombre. Esa relación es la que permite que un cliente nuevo, con una carga distinta a todo lo que hemos movido antes, encuentre en pocos días el equipo correcto y el chofer correcto. Y es también la razón por la que creo que cualquier transición del sector tiene que incluir a estos transportistas: si la digitalización o la descarbonización solo alcanzan a las flotas grandes, la cadena se rompe justo donde más se necesita.

Nuestra plataforma propia de seguimiento de carga nos ha dado una visión más integrada de las operaciones y nuevas oportunidades para incorporar la sostenibilidad a la gestión. Contar con mayor visibilidad nos permite reconocer dificultades, mejorar la coordinación y orientar nuestras decisiones con información real de la operación. Pero la tecnología debe responder a los desafíos concretos y entregar información útil a quienes toman decisiones; de lo contrario, es solo una pantalla más.

Una hoja de ruta 2030-2050

Desde la Región del Biobío, proyecto esta experiencia hacia una logística que transforme la cadena de suministro en un motor de rentabilidad, resiliencia y descarbonización. Mi propósito es asesorar a las empresas para que incorporen la sostenibilidad como una ventaja competitiva de largo plazo y la traduzcan en acciones concretas. Hacia 2030 considero prioritario digitalizar procesos, fortalecer la trazabilidad, optimizar rutas y cargas, reducir viajes vacíos y medir costos, niveles de servicio y emisiones. Con cargas tan distintas como madera, fruta o contenedores, reducir el viaje vacío es una de las palancas más concretas: un camión que baja con productos forestales y vuelve con agroinsumos o fruta es más rentable y emite menos.

La expansión hacia Latinoamérica y la sostenibilidad no compiten entre sí: la primera nos da escala y la segunda nos da licencia para operar en mercados cada vez más exigentes. Nuestro siguiente paso es profundizar el compromiso con la sustentabilidad, incorporando objetivos ambientales, sociales y económicos que acompañen nuestro crecimiento. Queremos avanzar hacia la descarbonización y evaluar soluciones de electromovilidad según las características de las rutas, las cargas y la infraestructura disponible. Es un compromiso de largo plazo: entregar herramientas a quienes nos prefieren y acompañarlos en una transición viable y medible. No todas las rutas ni todas las cargas se electrifican al mismo ritmo, y decirlo con claridad también es parte de la confianza.

Con horizonte en 2050, mi visión es contribuir a cadenas de suministro más integradas y preparadas para los cambios tecnológicos, energéticos y climáticos. Esto implica conectar distintos modos de transporte y apoyar a pequeños y medianos transportistas para que también puedan participar en esta transformación. Si la transición deja fuera al transportista que tiene dos camiones, no será una transición.

Hacer visible a quienes la logística **no muestra**

Hay otra invisibilidad que me interesa romper. Mi participación en estos espacios también busca impulsar la presencia femenina del Biobío donde se toman las decisiones logísticas. Las carreteras, los puertos, los almacenes y la gestión de cargas complejas son ámbitos donde las mujeres podemos aportar conocimiento técnico, experiencia y liderazgo. Mi trayectoria es una manera de contribuir a superar las percepciones que todavía asocian estas funciones exclusivamente con los hombres.

Esas percepciones no se manifiestan en grandes gestos, sino en situaciones cotidianas. En la reunión de obra donde la pregunta técnica se dirige al colega que llegó conmigo y no a mí. En la portería del puerto donde se asume que vengo a acompañar a alguien. En la negociación con un proveedor que, antes de discutir tarifas, necesita comprobar que conozco la diferencia entre una rampla y un chasis, o cuántos metros lineales ocupa un camión en una barcaza. Con el tiempo aprendí que la respuesta no es demostrar más, sino decidir bien y sostener esa decisión: la primera vez sorprende, la segunda se respeta, la tercera se convierte en confianza. Hoy esas mismas personas me llaman para preguntar cómo resolvería una carga complicada, y ese cambio es, para mí, la medida más concreta de que algo se está moviendo.



Ese cambio no lo he hecho sola. Tener mujeres en la parte operativa de nuestras empresas ha fortalecido la proyección del equipo y nos ha obligado a darles el espacio que merecen en un rubro históricamente varonil. Por eso quiero dejar aquí mis respetos a las operadoras y coordinadoras que trabajan con nosotros y en tantas otras empresas del sector: mueven mucho más que transportes. El compromiso de cada una, en el turno de noche, en la portería, en la planificación de un despacho o en la llamada al chofer que va en ruta, es el reflejo más concreto de lo que las mujeres estamos aportando a este ámbito.

“La decisión logística, tomada con conocimiento y en terreno, no tiene género ni código postal.”



En regiones ese proceso tiene un matiz adicional. Las redes profesionales son más pequeñas, los espacios de decisión suelen estar en Santiago y la mujer que lidera una empresa de transporte en Talcahuano es todavía una excepción que se comenta. Por eso considero importante ocupar los encuentros del sector, participar en las conversaciones nacionales y decir con claridad desde dónde hablo. No para representar a todas las mujeres del rubro, sino para que la siguiente que llegue encuentre la puerta un poco más abierta y un ejemplo de que la decisión logística, tomada con conocimiento y en terreno, no tiene género ni código postal.

Entiendo el liderazgo femenino en Supply Chain como parte de una visión estratégica que valora distintas perspectivas para anticipar riesgos, resolver problemas y fortalecer las operaciones. Decidir desde una región y como mujer no es una limitación: es una forma de ver la cadena completa, desde el chofer hasta el directorio, con la misma atención. Para avanzar, necesitamos oportunidades concretas de formación, participación y liderazgo, y necesitamos que más mujeres de regiones ocupen los espacios donde hoy se define cómo se moverá la carga en las próximas décadas.

La logística que proyecta hacia 2030–2050 comienza en terreno y se construye con las decisiones de hoy. Mi compromiso es unir experiencia operacional, tecnología y visión empresarial para entregar a cada cliente una respuesta confiable, haciendo que la competitividad, las personas y la sostenibilidad avancen juntas. Cuando eso ocurre, la logística deja de ser invisible: se convierte en la razón por la que las cosas llegan.

Esperanza Inostroza es Ingeniera Industrial, Diplomada en Dirección de Empresas y MBA en Gerencia General de Empresas con doble titulación en España. Es Gestora de Logística y Transporte Sostenible en Now Loads y RI Holding, empresas de transporte de carga con base en Talcahuano, Región del Biobío.

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/viajehaciaelfuturo



PAULA GONZÁLEZ
CEO MUJERES DEL FUTURO



WINLOG



¿QUIERES SER
PARTE DE ESTA
COMUNIDAD?

SCAN ME





Rodolfo Valenzuela Sepúlveda
Asesor en Comercio Internacional y Logística

Nueva Ley de Cabotaje: ¿puede realmente reducir los costos logísticos del comercio exterior chileno?

Una mirada crítica a la Ley N.º 21.774 y a su verdadero impacto en los costos logísticos, la competencia y la multimodalidad en Chile.

Si hay algo que nos caracteriza como país, es que tenemos una característica geográfica que debería convertir al transporte marítimo en uno de los grandes aliados de su logística interna: más de 4.000 kilómetros de extensión continental y una importante red de puertos (no todos a nivel de lo que se requiere en estos tiempos, pero en fin). Sin embargo, durante décadas una parte significativa del movimiento de carga dentro del territorio ha dependido del transporte carretero, mientras el cabotaje marítimo ha operado bajo un régimen que restringía fuertemente la participación de naves extranjeras y, porque no decirlo, a un costo altísimo.

La Ley N.º 21.774, que modifica la Ley de Fomento a la Marina Mercante y la Ley de Navegación, busca cambiar este escenario mediante una mayor competencia en el mercado del transporte marítimo nacional.

Uno de sus cambios más relevantes para el comercio exterior es conceptual, pero de enormes consecuencias prácticas: el transporte de carga de comercio exterior entre puertos chilenos deja de considerarse cabotaje. Lo mismo ocurre con el traslado de contenedores vacíos. Esto permite que naves extranjeras puedan participar en esos movimientos, eliminando una restricción que podía dificultar la utilización eficiente de capacidad marítima disponible.

¿Dónde podría producirse el ahorro?

Pensemos en una carga de importación que llega a un puerto chileno y que posteriormente necesita desplazarse hacia otra zona del país. Si existen más alternativas marítimas para realizar ese traslado, aumenta la competencia entre operadores y aparece una opción adicional frente al transporte terrestre de larga distancia.



“

Una nave que ya está posicionada en nuestras costas podría aprovechar capacidad disponible para movilizar carga adicional.”

La ley también incorpora la denominada “ruta de salida”. Una nave extranjera que llega desde el exterior y descarga mercancías en Chile podrá, bajo determinadas condiciones, transportar carga de cabotaje entre puertos nacionales mientras continúa su ruta de salida del país.

Esto es especialmente interesante desde la perspectiva logística: una nave que ya está posicionada en nuestras costas podría aprovechar capacidad disponible para movilizar carga adicional, en lugar de generar necesariamente un transporte independiente.

La apertura, sin embargo, no es absoluta. La legislación establece requisitos, límites y gradualidad. Por ejemplo, en la excepción de ruta de salida se permitirá movilizar inicialmente hasta un 50% de la carga descargada, llegando al 100% durante el segundo año. Además, existen reglas especiales para determinados volúmenes de carga y una entrada en vigencia diferida de ciertas disposiciones en las regiones australes. No logro entender porque tanta regla especial cuando a todas luces es beneficioso para el país.

“

reducir restricciones no significa que automáticamente disminuirá el costo logístico total de una operación”

Competencia y costos: la verdadera prueba

El Gobierno ha estimado que la mayor competencia podría generar ahorros anuales de entre US\$128 millones y US\$267 millones. Durante la tramitación legislativa también se proyectaron disminuciones de tarifas de entre 20% y 39% para graneles líquidos y de entre 19% y 39% en las tarifas por contenedor de carga general.

Son cifras importantes, pero debemos hacer una distinción fundamental: reducir restricciones no significa que automáticamente disminuirá el costo logístico total de una operación pues por supuesto hay otros factores que se deben afinar como por ejemplo las conexiones son otros servicios.

Para que el beneficio llegue efectivamente al importador o exportador se necesitan servicios regulares, frecuencias adecuadas, disponibilidad de espacio, coordinación portuaria y costos competitivos en toda la cadena.

Una tarifa marítima más baja pierde parte de su atractivo si la mercancía debe permanecer varios días esperando una conexión, si aumentan los costos de almacenaje o si los tramos terrestres entre puerto, centro de distribución y destino final encarecen nuevamente la operación.

Por eso, el verdadero impacto de esta reforma no debería medirse solamente por cuánto disminuye el flete marítimo, sino por el costo logístico integral puerta a puerta.



Una oportunidad para la multimodalidad

Aquí probablemente está uno de los mayores potenciales de la nueva legislación.

Chile puede avanzar desde una lógica excesivamente dependiente del camión de larga distancia hacia cadenas verdaderamente multimodales: camión en trayectos cortos + puerto + transporte marítimo + distribución terrestre final. Me gusta hasta escribirlo.

Esto no significa reemplazar al transporte carretero como muchos han hecho saber. Al contrario, puede modificar su función, concentrándolo en aquellos tramos donde posee mayores ventajas operacionales.

“

camión en trayectos cortos + puerto + transporte marítimo + distribución terrestre final”



Entonces, nos encontramos con que la Ley N.º 21.774 abre una oportunidad relevante, pero el resultado dependerá de cómo responda el mercado. Actualmente, además, se encuentra en consulta pública la adecuación del reglamento de la Ley de Fomento a la Marina Mercante, proceso que finalizo el 8 de septiembre de 2026.

La pregunta, por tanto, no es simplemente si permitir una mayor participación de naves extranjeras reducirá los fletes.

La verdadera pregunta es si Chile será capaz de transformar esa mayor competencia en más servicios, mejores frecuencias, mayor utilización de capacidad disponible y cadenas multimodales eficientes. Ahora, si eso ocurre, la nueva Ley de Cabotaje puede convertirse en algo mucho más importante que una modificación normativa: puede ser una herramienta concreta para reducir costos logísticos y mejorar la competitividad del comercio exterior chileno.

Los aspectos normativos de este artículo están respaldados por el texto de la ley en cuestión, que efectivamente excluye del cabotaje la carga de comercio exterior transportada entre puertos chilenos y los contenedores vacíos, además de establecer las nuevas excepciones para naves extranjeras.

Las estimaciones de US\$128-267 millones de ahorro anual y las potenciales reducciones tarifarias provienen de las proyecciones oficiales presentadas durante la tramitación y promulgación de la ley. La consulta pública para adecuar el reglamento comenzó el 24 de agosto y terminó el 8 de septiembre de 2026.

Ahora a esperar que, lo que es bueno para nuestro comercio exterior y la competitividad de la empresas sea una realidad.

**“
puede ser una herramienta
concreta para reducir costos
logísticos y mejorar la
competitividad del comercio
exterior chileno.”**



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.”



Now Loads
Operador Logístico

Transporte Logístico Sostenible de cobertura nacional

Somos operador logístico de transporte Sostenible de cobertura nacional, con una flota moderna, una amplia red de transportistas asociados y un equipo comprometido con la seguridad de cada carga.



Flota moderna



**Amplia red de
transportistas
asociados**



**Seguridad
de cada carga**



**Transporte
Sostenible**

**COBERTURA
NACIONAL**

**Tu carga lleva un
Tracking real y segura.**

Conversa con Nosotros:



**Cargas
+56935106748**



**Ventas y cotizaciones
+56958476267**



**Correo
administracion@nowloads.cl**



**Nuestra pagina web
Nowloads.cl**



El almacén de barrio, ¿el CD más pequeño de Chile?



Emanuel Contreras C.

Co-Fundador y Editor de medios Nodo Review

Hace muy poco vivimos nuevamente una de las fechas favoritas de los chilenos para disfrutar en familia y descansar, aunque esto último termina pareciendo una ironía... porque el agotamiento no solo viene del trabajo, también puede deberse a los excesos o a la sencilla razón de planificar que todo salga bien.

Pero no todo Chile se toma unos días libres. Están los trabajos indispensables, como el área de la salud, los servicios básicos y, por supuesto, la logística, que es donde nos toca movernos a nosotros.

Según el medio Pauta, se proyectaron más de 400 mil vehículos saliendo de Santiago entre el 17 y el 20 de septiembre, y se activó el "peaje a luca" para los autos en las rutas 68, 5 Norte y 5 Sur. Los camiones, en cambio, tuvieron restricción horaria, y el único beneficio que recibieron fue un 50% de descuento en los peajes entre las 00:00 y las 07:00 (Pauta, 15/09/2026).

Esto sin duda benefició a quienes pudieron ahorrar lo suficiente para salir de sus casas, pero tuvo un costo para la logística del país. Para el retorno, el Ministerio de Obras Públicas esperaba cerca de 180 mil vehículos, y los camiones no podían circular hacia Santiago entre las 12:00 y las 19:00 por la Ruta 5 Norte (Llay Llay-Lo Pinto) ni por la Ruta 68 (MOP, 20/09/2026).

Y no es la primera vez. En 2021, el gremio ChileTransporte calificó una restricción similar como "una decisión muy unilateral" y estimó que afectaría entre un 30% y un 40% de la operación en carretera (CNN Chile, 16/09/2021). En 2025 fue Camport, la Cámara Marítima y Portuaria, la que advirtió que la congestión la provocan los autos particulares y no los camiones (PortalPortuario). Cambian los años y los gremios que reclaman, pero la medida y la discusión son prácticamente las mismas. Sobre eso ya escribí en la edición anterior y no quiero repetirme.

Porque en medio de todo esto hay algo que casi nadie menciona, y es la capacidad que siempre hemos tenido en Chile para arreglárnoslas. Esta vez no me refiero al retail, a

“

“Finalmente, ¿es el sistema el que falla muchas veces o es el sistema nervioso el que no cumple?”

”

los puertos ni a los centros logísticos enormes. Quiero hablar de la logística que muchas veces es invisible, la que en gran parte está a cargo de un emprendedor que recién parte o de uno que lleva años con su pyme dando trabajo a su familia y a su barrio... me refiero a los almacenes de barrio.

Cuando cierran los grandes, abre la esquina

El 18 y el 19 de septiembre fueron feriados irrenunciables para el comercio y los grandes supermercados estuvieron cerrados. ¿Dónde compró Chile el carbón que se le olvidó, el pan para el choripán, la bebida que faltó el hielo de última hora, la granadina para el terremoto? En la esquina.

Según datos de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y Almacenes Digitales, entre el 16 y el 20 de septiembre los almacenes de barrio vendieron un 57% más que en los meses de invierno y un 44% más que en los días previos del mismo mes. El peak fue el jueves 17 y lo más vendido fue rotisería, carnicería, pan, bebidas y carbón (CNN Chile, septiembre 2026).

Piénsenlo desde la operación. Un alza de demanda de más de 50%, concentrada en un par de días, con los proveedores grandes cerrados o con restricciones, sin sistema de gestión de bodega, sin planificador de demanda y, en la mayoría de los casos, sin bodega. Si eso le pasara a un centro de distribución habría reunión de crisis, correos con copia a la gerencia y, probablemente, horas extra para todo el equipo. En el almacén, el dueño lo resolvió con una libreta, un par de viajes al mayorista y la experiencia de saber que cada septiembre pasa lo mismo.

No quiero romantizarlo. Detrás de ese resultado hay jornadas eternas, quiebres de stock que no quedan registrados en ningún lado y mercadería que se pierde. Pero sí creo que vale la pena preguntarse qué tan "pequeña" es realmente esa operación.

El almacén de barrio, ¿el CD más pequeño de Chile?

Veinte metros cuadrados

Según la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, en Chile existen cerca de 170.000 almacenes o pequeños supermercados (G5noticias, 15/11/2025). Un par de años antes, el Ministerio de Economía, con datos del SII, contaba 146.000 almacenes, botillerías y negocios de barrio, que representaban el 40% de las ventas del sector comercio (Ministerio de Economía, 02/02/2023). Y en la Región Metropolitana, el 94% de ellos se ubica en comunas de ingresos medios y bajos.

Esto es un claro indicador de que Chile es un país que crece gracias a las pymes. Sin estos almacenes, probablemente no existiría todo un conglomerado de distribuidores y operadores logísticos sosteniendo una operación que para el retail “es un problema”: pedidos pequeños, muchos puntos de entrega y clientes que compran de a poco. En gran parte estos negocios se abastecen comprando al detalle o por mayor, pero sin la escala ni el volumen que exige, por ejemplo, un supermercado. El patrón más común es que los propios dueños o el personal a cargo se muevan buscando las mejores ofertas para satisfacer la demanda de un porcentaje muy grande de la población.

El estudio del Dr. Juan Pedro Sepúlveda, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Usach, es probablemente la radiografía más completa que tenemos sobre la logística de estos negocios. La mayoría de los locales no supera los 20 metros cuadrados, funciona dentro de la vivienda del dueño y no tiene una bodega separada. El 76% trabaja con más de siete proveedores y la mayoría hace alrededor de cinco pedidos por semana.

Sobre el surtido, cito textual: “Respecto a los productos que ofrecen, el 96,39% vende abarrotes, alimentos envasados y golosinas, el 93,98% de ellos vende productos de aseo, un 87,75% ofrece pan y/o embutidos y un 86,75% vende bebidas y/o alcohol. En un porcentaje menor, 75,90%, está la venta de frutas y verduras y la disposición de servicios de la banca como la Caja Vecina, que solo alcanza el 33,73%”. Si bien el estudio es de 2022, a la fecha el panorama no es muy distinto.

Fuente:
<https://www.mediabanco.com/primera-radiografia-a-la-logistica-de-los-almacenes-de-barrio-en-chile/>

Cinco pedidos a la semana, siete o más proveedores, un surtido que va desde el detergente hasta el pan, con perecibles, bebidas y servicios financieros, todo en 20 metros cuadrados. Si a un jefe de bodega le entregaran esas condiciones y le pidieran cero quiebres, probablemente renunciaría. El vecino del negocio no tiene esa opción.

Y no solo en septiembre. En la edición anterior hablé del temporal que dejó camiones atrapados en la Ruta 5 Norte. Lo

En la esquina se resuelve lo que el gran sistema posterga.

que no conté es que, según un estudio de la CCS y Almacenes Digitales a 591 almacenes de 15 regiones, el 69% vendió menos de lo normal durante esos días, y en Coquimbo el impacto alcanzó al 84% de los negocios. Hubo quiebres de stock de velas, agua y pilas, justo lo que la gente necesitaba. La propia CCS propuso reconocer al “almacén de barrio como red de emergencia” dentro de los planes de gestión de desastres (BioBioChile, 06/08/2026).

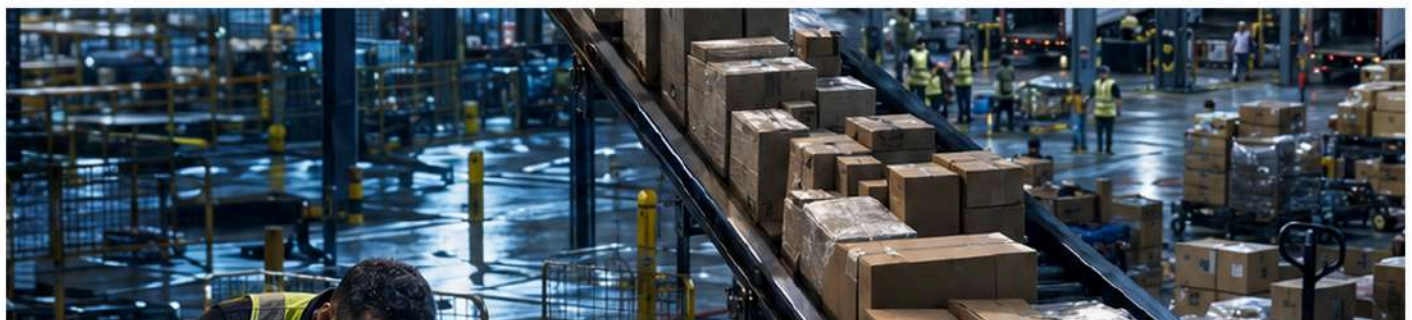
Me parece una idea muy sensata. Cuando la carretera se corta, el camión espera y el supermercado cierra, el último punto de abastecimiento que queda abierto casi siempre es el del barrio. Si de verdad queremos una red logística resiliente, no podemos seguir planificándola solo desde los grandes nodos.

Emprender sin red de protección

Ahora, si no estás preparado para exponerte a los riesgos que esto significa, mejor no emprendas. En Chile, lamentablemente, es así. El “sacarse la cresta” es solo para algunos, para quienes tienen las agallas de emprender en un país que dificulta mucho el proceso. Un país donde salir del hoyo significa intentar por todos los medios bancarizarte, y donde tu pasado puede jugarte en contra aunque tengas todas las ganas de hacer las cosas bien, sobre todo frente al implacable Servicio de Impuestos Internos y a bancos que evalúan cada riesgo que pueda significar tu emprendimiento.

El mismo estudio de la Usach lo deja claro: cerca del 52% de los almaceneros financió su negocio con ahorros familiares, arriesgándolo todo, y alrededor de un 19% lo hizo con préstamos informales, la misma proporción que logró acceder a un crédito bancario.

Eso significa que, para más de la mitad, cada error de compra no es una pérdida “de la empresa”. Es una pérdida de la familia. No hay un área de finanzas que absorba el golpe ni un directorio al que rendir cuentas. Hay una cuenta RUT, una deuda con el proveedor y, muchas veces, un cuaderno de fiados que nadie más revisa.



El almacén de barrio, ¿el CD más pequeño de Chile?

Los datos que no llegan al mesón

Detrás de todos estos estudios siempre hablamos de números y KPI, y luego esos datos quedan guardados en un cajón sin cumplir el propósito principal de cualquier estudio, que es llegar a los protagonistas de la historia. En este caso, al emprendedor.

En 2023, el propio Ministerio de Economía reconoció que los principales problemas de los dueños de almacenes se relacionan con el poco manejo financiero y de gestión del negocio, y con el escaso apoyo para administrar sus emprendimientos. El diagnóstico existe hace años. Lo que cuesta es que la solución cruce el mesón.

En mis más de seis años de experiencia en el rubro me he encontrado con muchos escenarios de fracaso o de situaciones límite, en los que se pierde el control de un negocio o simplemente se decide no continuar. ¿Es por falta de oportunidades? Hoy, con el auge de la IA y con información de fuentes confiables a un par de clics, es difícil pensar que ese sea el problema.

El problema es otro. Según el informe PIAAC de la OCDE, citado por La Tercera, el 53% de los adultos chilenos se ubica en los niveles más bajos de comprensión lectora, frente a un 26% promedio en los países de la OCDE. Dicho de otra forma, la mitad de la población tiene dificultades para comprender lo que lee.

Fuente:
<https://www.latercera.com/culto/noticia/leen-poco-los-chilenos-esto-revela-un-ultimo-estudio-en-el-dia-del-libro/>

Y esto no es un dato para mirar en menos a nadie. Es un dato para diseñar mejor. Si la información que publicamos, los manuales, los acuerdos con proveedores o las condiciones de un crédito están escritos para alguien que ya sabe, entonces no estamos informando. Solo estamos cumpliendo.

El hongo del bosque

Hace poco vi en LinkedIn una publicación con una imagen hecha con IA que mostraba un ejemplo muy gracioso. Una persona preguntaba si “podía comer un hongo que estaba en medio del bosque” y la IA respondía que sí, que era posible comerlo. En la siguiente imagen, la persona aparecía muy enferma, preguntando por qué se sentía mal después de comer el hongo, y la IA, de forma muy cómica, respondía que sí, era posible comerlo, pero que se trataba de un hongo venenoso y no apto para el consumo.

¿Es contradictorio? No, en absoluto. La pregunta fue si era posible comerlo, y la respuesta es sí. Pero eso tiene consecuencias. La decisión de comerlo depende del conocimiento, de lo que hayas estudiado y de la forma en que investigas cada situación. Quizás el ejemplo es demasiado básico, dudo que una IA responda algo así, pero el fondo se entiende.

De nada serviría que yo escribiera este artículo con IA si no sé si la apreciación y el criterio son realmente válidos, y de momento eso sigue siendo “humano”. Además, lo que genera la IA puede resultar demasiado técnico para quien solo busca una respuesta que le permita avanzar en su proyecto o, como en este caso, decidir si comerse un hongo.

Al almacenero le pasa lo mismo todos los días, y no necesariamente con una IA. Le pasa con el vendedor que le

“

Cada error de compra no es una pérdida de la empresa. Es una pérdida de la familia.

”

ofrece “la oferta del mes”, con el distribuidor que le sugiere llevar el doble “porque se viene la temporada” y con el grupo de WhatsApp donde alguien jura que en tal mayorista está todo más barato. Todos responden la pregunta que se les hizo. Casi nadie le advierte del hongo.

¿Cuál sería la solución? La educación, por supuesto, pero también que su acceso sea sencillo y que tengamos un buen guía desde las etapas en que nos estamos formando como personas.

La oferta imperdible a 30 kilómetros

Volviendo al tema principal, y para no seguir alucinando como un agente de IA mal entrenado o como “un crypto bro”, hay algo que tengo claro: hoy ya no podemos confiar solo en la memoria de una persona, ni siquiera en alguien que dice conocer muy bien el valor de los productos o servicios, porque estamos atravesando una época en que los precios fluctúan todos los días. Lo que hoy es una buena oferta, mañana puede ser una pésima decisión de compra.

Es justamente en este punto donde comienza a fallar la cadena logística. Vas a comprar a 30 kilómetros de distancia una oferta imperdible, no consideras el combustible, el flete ni los otros costos asociados, y en tu mente la planificación parece perfecta. Pero un almacén de barrio por lo general no tiene más de 20 metros cuadrados, y menos una bodega; por lo tanto, la compra es semanal y la pérdida puede ser diaria si no planificas bien.

Hagamos el ejercicio con números simples, solo como ejemplo. Un mayorista ofrece bebidas con un descuento de \$1.000 por paquete y el almacenero compra 30 paquetes. En el papel, se ahorró \$30.000. Para ir y volver recorre 60 kilómetros; si su camioneta rinde 10 kilómetros por litro y el litro está, digamos, en \$1.300, ya gastó \$7.800 solo en combustible, más de una cuarta parte de lo que creía ahorrar. A eso súmele peajes, estacionamiento y unas dos o tres horas fuera del local, en las que el almacén estuvo cerrado o atendido por alguien de la familia que dejó de hacer otra cosa.

Luego viene lo que casi nunca se calcula. Treinta paquetes en un local de 20 metros cuadrados ocupan el espacio de otros productos que rotan más rápido. Si esas bebidas tardan tres semanas en venderse, ese dinero estuvo detenido tres semanas, en lugar de estar en el pan, la leche o el gas que se venden todos los días. Y si en el camino algo se rompe o se vence, la merma se come lo que quedaba del ahorro.

Al final, la oferta imperdible terminó siendo una pérdida disfrazada. No por mala intención, sino porque nadie le enseñó a mirar el costo total y no solo el precio de lista.

En un centro de distribución todo esto tiene nombre: costo total de adquisición, rotación, stock de seguridad, punto de reorden, costo de almacenamiento o FEFO, que simplemente

El almacén de barrio, ¿el CD más pequeño de Chile?

significa que lo primero que vence es lo primero que sale. Son conceptos que muchos aprendimos en una sala de clases o en una capacitación pagada por la empresa. El almacenero los aplica a veces sin saberlo, y otras veces los paga caro por no conocerlos.

No se necesita un ERP para hacerse un par de preguntas antes de salir a comprar. ¿Cuánto me cuesta realmente traer esto hasta el local? ¿En cuánto tiempo lo voy a vender? ¿Qué dejo de tener en la repisa por guardar esto? Con esas respuestas claras, muchas “ofertas imperdibles” se caen solas.

Lo que un CD podría aprender del almacén

Ahora, sería injusto plantear esto solo en una dirección. Hay cosas que el almacén hace mejor que muchas operaciones grandes.

El almacenero conoce a su cliente por su nombre. Sabe que a fin de mes se vende más, que el día de pago de las pensiones cambia la demanda, que cuando juega la Roja se acaban las bebidas y que en septiembre el carbón se vende como pan. En cualquier otra empresa eso se llamaría pronóstico de demanda, y hay compañías que pagan consultorías completas para llegar a conclusiones parecidas.

También administra crédito sin un área de cobranza. El famoso “fiado” es, en el fondo, una evaluación de riesgo hecha cara a cara, con información que ningún banco tiene: sabe quién paga, quién se atrasa y quién está pasando por un mal momento. Y resuelve la última milla, ese problema que tiene al retail invirtiendo millones, simplemente estando a una cuadra de la casa del cliente.

Por eso me hace ruido cuando se habla del canal tradicional como algo del pasado. En los peores días del año, con temporal o con feriado, fue de lo poco que siguió abierto. El almacén no necesita que lo modernicen a la fuerza. Necesita herramientas que respeten su forma de trabajar y le permitan cuidar su margen.

Democratizar el conocimiento

Creo que hoy es clave que los conocimientos comerciales, de logística y de software estén al alcance de todos, y más aún de quienes quieren dar el salto e independizarse. La idea de Nodo Logístico es justamente democratizar esto, y tengo la convicción de que lo lograremos.

Democratizar no significa regalar un software y desaparecer. Significa explicar en simple, con ejemplos del mismo barrio, por qué conviene anotar lo que se vende, cuánto cuesta

“*Todos responden la pregunta que se les hizo. Casi nadie le advierte del hongo.*”

realmente una compra y cuándo decirle que no a una oferta. Significa que el conocimiento que hoy vive en las salas de reunión de los grandes CD llegue también al mesón de la esquina, en un lenguaje que se entienda a la primera.

Porque el almacenero ya hace logística. Lo que no tiene es el nombre de lo que hace ni las herramientas para medirlo. Y lo que no se mide, como sabemos todos los que trabajamos en esto, tarde o temprano se pierde.

El sistema nervioso

Hace unos meses cerré un artículo diciendo que el sistema que siempre falla es el sistema nervioso. Este mes esa frase me volvió a la cabeza, pero al revés.

Durante Fiestas Patrias, la red formal hizo lo que hace cada año: restringió, cerró y postergó. Y aun así Chile tuvo carbón, pan y bebidas. No porque el sistema haya funcionado, sino porque miles de personas, en 20 metros cuadrados, decidieron que iba a funcionar.

Ese es el sistema nervioso que no aparece en ningún organigrama. Y si lo seguimos dejando solo, sin información clara, sin herramientas y sin acceso a un crédito justo, algún día también va a fallar.

El CD más pequeño de Chile no necesita que lo admiremos.

Necesita que lo tomemos en serio.





CONSULTORÍA • FORMACIÓN • EVALUACIÓN

Conectamos estrategia, personas y operación logística

Impulsamos mejoras reales en supply chain, operaciones y logística, integrando experiencia de terreno, formación especializada e innovación aplicada.

OPERACIONES
MÁS EFICIENTES

EQUIPOS
MÁS CAPACES

CADENAS
DE SUMINISTRO
MÁS SÓLIDAS



Diseño y
mejora de
procesos



Inventarios,
almacenamiento
y distribución



Indicadores
de gestión y
control operativo



Capacitación y
desarrollo
de equipos



Evaluación y
apoyo académico-
profesional



Contenidos técnicos
y revista
NODO REVIEW



**Conocimiento que se conecta
con la operación real.**



EXPERIENCIA
DE TERRENO



FORMACIÓN
ESPECIALIZADA



INNOVACIÓN
APLICADA

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 7, septiembre 2026. Chile: NLR Nodo Logístico SpA. ISSN 3087-3398.