

Gobernanza logística: trascendiendo nuestros límites

Ernesto Piwonka Carrasco
Ingeniero Civil en Transporte PUC
2 de julio de 2026
epiwonka@uc.cl

1. Dónde estamos, y dónde quisiéramos estar

Contamos con numerosos diagnósticos y propuestas acerca de nuestra realidad logística:

SISTEMA DE EMPRESAS SEP

INFORME DEL PANEL DE EXPERTOS PORTUARIOS

Integrantes

Ronald Bown
 Rodolfo García
 Andrés Rengifo
 Aldo Signorelli
 Teodoro Wigodski

Asesor Legal: Paulina Soriano
 Secretario: Eric Petri

Santiago, 15 de Enero de 2008

Consultoría para la elaboración de propuestas para elevar la competitividad Logística en los Cluster de Acuicultura, Fruticultura y Alimentos Procesados

Resumen Ejecutivo

Supply Chain Consultants

Realizado por: KOM Chile

Fecha: 27 de Enero de 2010
 Versión: 1.0
 Archivo: 'Presentación final V1.ppt'

Estudio
 Diagnóstico del Modo de Transporte Marítimo
 Informe Final

Tabla de contenidos

1 INTRODUCCIÓN	1-4
1.1 ASPECTOS GENERALES.....	1-1
1.2 ESTADO DEL ESTADO.....	1-2
2 RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES	3-4
2.1 POLÍTICA DE DESARROLLO PORTUARIO.....	3-1
2.1.1 Organismos Estatales.....	3-2
2.1.2 Organismos Internacionales y Profesionales.....	3-2
2.1.3 Organizaciones Gremiales.....	3-3
2.2 PLANEACIÓN TERRITORIAL.....	3-4
2.2.1 Estudios Sector.....	3-5
2.2.2 Empresas Portuarias Estatales.....	3-5
2.2.3 SÍMBOLO WEB.....	3-7
2.3 INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN TERRITORIAL.....	3-10
2.4 OPERACIÓN PORTUARIA E INVERSIONES.....	3-13
2.4.1 Estudios.....	3-13
2.4.2 Pólizas WEB Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.....	3-14
2.5 OPERACIÓN COMERCIAL EN PUERTOS.....	3-18
2.5.1 Empresas Portuarias Estatales.....	3-19
2.5.2 Concesionarios de Frenos de Ataque Empresas Portuarias Estatales.....	3-19
2.5.3 Empresas Portuarias Privadas.....	3-20
2.6 TRANSPORTE MARÍTIMO Y CARRETERO.....	3-20
2.6.1 Estudios de Transporte Marítimo.....	3-21
2.6.2 Carreteras.....	3-23
2.7 ASPECTOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS.....	3-25
2.7.1 Puertos Estatales.....	3-25
2.7.2 Normas Marítimas.....	3-28
2.7.3 Normas Laborales.....	3-33
2.7.4 Normas Territoriales Banda Costera.....	3-34
2.7.5 Normas y Tratados Internacionales.....	3-36
2.7.6 Normas Ambientales.....	3-39
2.7.7 Otros Organismos Participantes.....	3-44

Diagnóstico del Modo de Transporte Marítimo

Grandes tendencias en Logística Internacional y desempeño de la Cadena Logística Nacional

Resumen de algunas Iniciativas

Realizado por: KOM Chile

Fecha: 27 de Enero de 2010
 Versión: 1.0
 Archivo: 'Presentación final V1.ppt'

Supply Chain Consultants

- Más del 90% del comercio exterior chileno se moviliza por vía marítima
- Alrededor del 68% del PIB corresponde a comex (alto grado de apertura económica)

Agenda Innovación y Competitividad 2010 - 2020

**Cadena Logística de Exportación
 Diagnóstico y Desafíos**

Eduardo Bitran C.
 Presidente
 Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad

cnic
 Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad

Análisis de la Competitividad entre el Transporte Caminero y Ferroviario respecto del Acceso a Puertos

Código BIP N° 30063228-0*

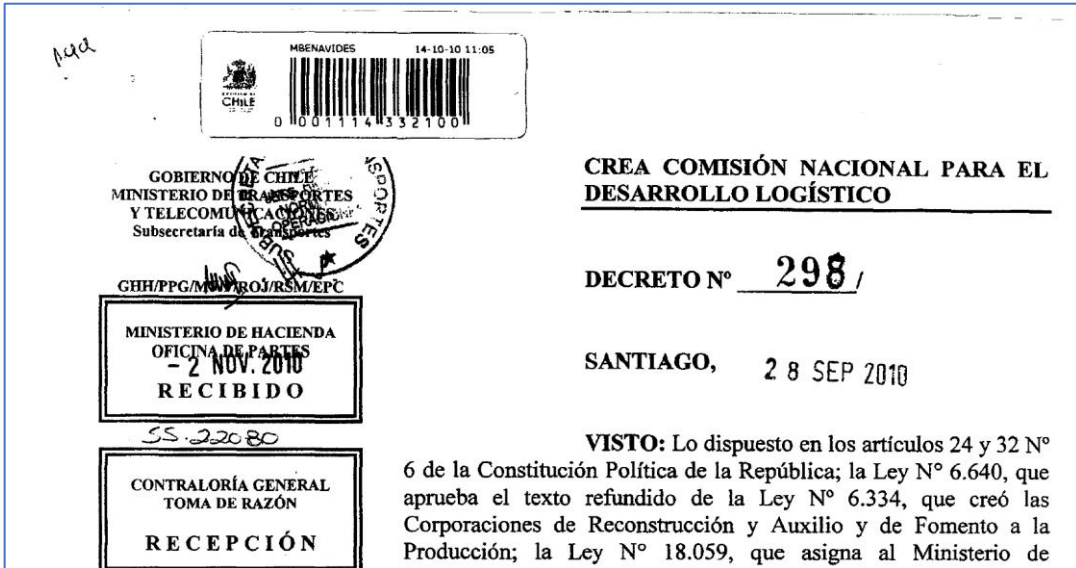
Informe Final

Chile, Agosto de 2011

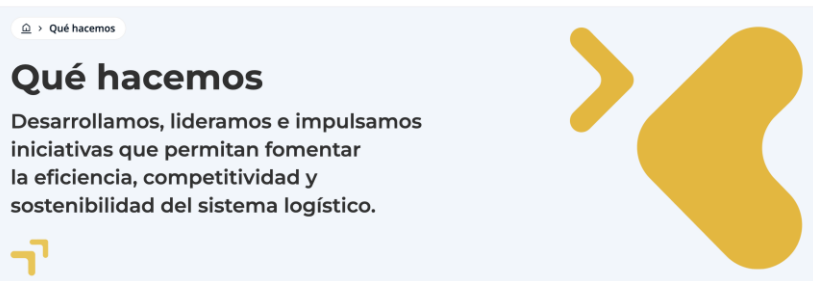
NECO

1. Dónde estamos, y dónde quisiéramos estar

y ha habido algunos avances:



Quiénes somos Documentos Temas Enlaces Videos Contacto



1. Dónde estamos, y dónde quisiéramos estar

Sin embargo, aún falta potencia para dar el salto a las siguientes categorías:



Año	Posición de Chile	Puntaje Global de Chile	Puntaje por categoría					
			Aduanas	Infraest.	Envíos Internac.	Calidad y Compet. Logística	Seguim. y Trazabilidad	Puntualidad
2023	61	3,00	3,00	2,80	2,70	3,10	3,00	3,20
2018	34	3,32	3,27	3,21	3,27	3,13	3,20	3,80
2016	46	3,25	3,19	2,77	3,30	2,97	3,50	3,71
2014	42	3,26	3,17	3,17	3,12	3,19	3,30	3,59
2012	39	3,17	3,11	3,18	3,06	3,00	3,22	3,47
2010	49	3,09	2,93	2,86	2,74	2,94	3,33	3,80

Dentro de las barreras mencionadas por las empresas nacionales para avanzar en la adopción de tecnología se encuentran los costos de adquisición y mantenimiento de estas (61%), junto con la falta de experiencia y de información para seleccionar las herramientas adecuadas (30%).

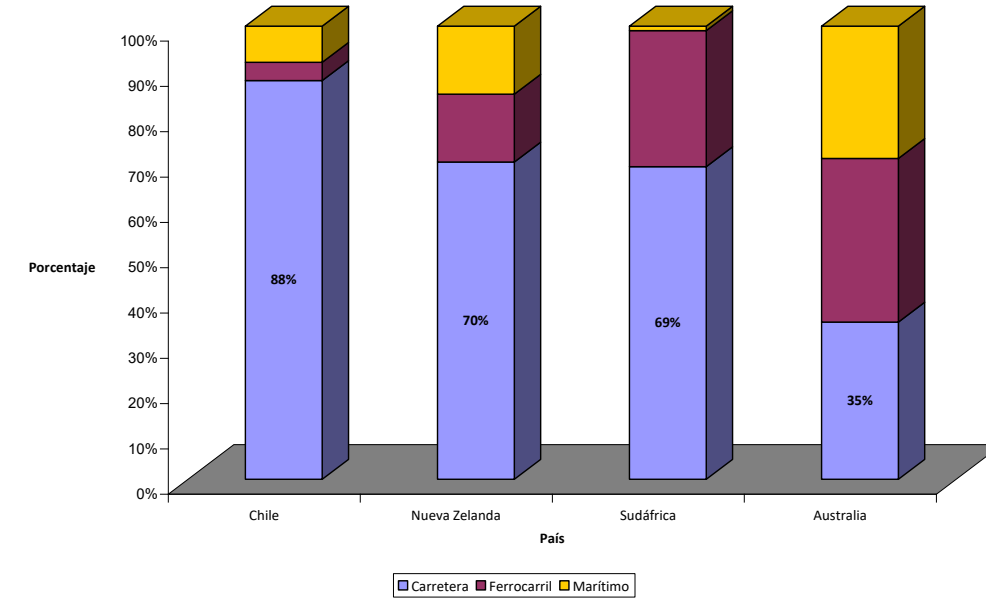
GRACIELA ALMENDRAS

Los activos digitales son esenciales en logística urbana para su eficiencia, la visibilidad de las operaciones en la cadena de suministro, mejorar la experiencia del cliente, la toma de decisiones informadas y su adaptación a los cambios del mercado. Así lo confirma Javier Donoso, jefe de la carrera Análisis y Gestión de Procesos Productivos, del Departamento de Tecnologías de Gestión de la Universidad de Santiago (Usach).

Para Jaime Zúñiga, profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y consultor en mate-



Participación de Modos de Transporte (Ton-Km)

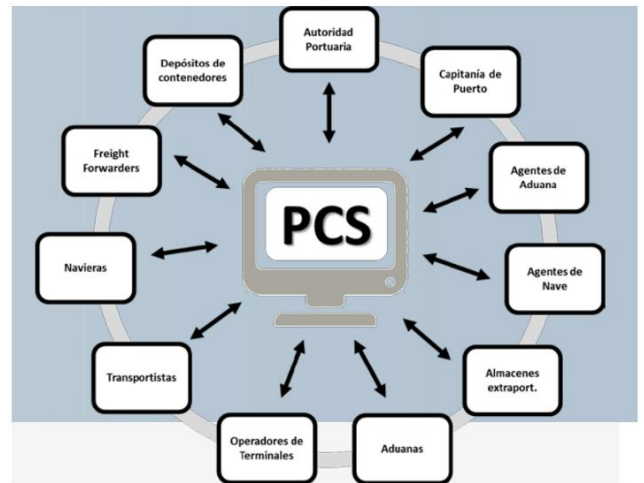
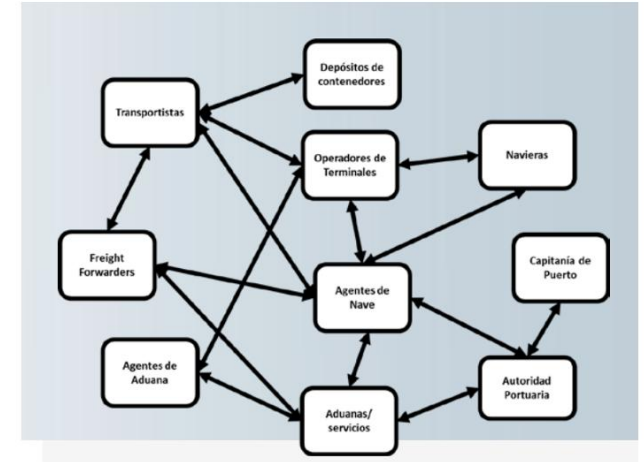


Fuente: E. Bitrán, CNIC 2010.

1. Dónde estamos, y dónde quisiéramos estar

En un sistema complejo y conexo, una mejora apreciable a nivel agregado difícilmente se obtendrá a partir de optimizaciones aisladas de sus componentes:

YES	BUT
Bajos costos portuarios (12,5 – 20 USD/ton aprox)	Altos costos logísticos (8 – 12% valor producto)



2. Cómo avanzar

Dado que no obtendremos avances significativos sólo con *laissez faire*, es necesario avanzar coordinadamente. **La pregunta es cómo.**

Ideas para una hoja de ruta, con discusión abierta (aunque urgente):

1. Condensar y actualizar diagnósticos existentes, con participación activa de actores relevantes, para generar visión compartida.
Esta visión debe identificar estado actual y brechas respecto de niveles a los que pretendemos llegar, en los ámbitos de infraestructura, equipamiento, automatización, servicios, costos generalizados, digitalización, etc.
2. Una vez identificadas las brechas y acciones asociadas, priorizar, programar y **asignar responsabilidades**
3. Monitorear avances, ajustar y/o modificar, actualizando periódicamente.
 - Se requiere gobernanza: quién(es) decide(n) y gestionan es el **principal desafío hoy en día**
 - “Zar logístico”: evitar caer en la tentación de “bala de plata”. Ojo con contrapesos.
 - CONALOG: buen punto de partida, pero gobernanza real requiere trascender su rol asesor.
 - *Smoke test*: licitaciones portuarias, que deben adjudicarse en 2029

¿Preguntas? ¿Ideas?
¿Sugerencias? ¿Reclamos?
(todo contribuye)