

# CUADERNOS DEL CPI

## LOS DESAFÍOS PARA UNA LOGÍSTICA MÁS EFICIENTE

REUNIÓN CONSEJO CPI



**CPI** CONSEJO POLÍTICAS  
DE INFRAESTRUCTURA

---

**EXPOSITOR INVITADO:**

**Juan Carlos Muñoz A.**, Ministro de Transportes y  
Telecomunicaciones

**PRESENTACIÓN INICIAL:**

**Carlos Cruz L.**, Director Ejecutivo del CPI

# CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	4
Presentación Carlos Cruz	5
Exposición Juan Carlos Muñoz	7
Intervenciones Consejeros CPI	10

## Resumen Ejecutivo

La Reunión de Consejo del 25 de junio (2024), que contó con la presencia y exposición del ministro de Transportes y Telecomunicaciones, Juan Carlos Muñoz, permitió revisar la realidad logística en las exportaciones e importaciones del país y anticipar sus próximos desafíos. Quedó subrayado por el ministro que una operación eficiente de la cadena logística es un componente clave para el comercio exterior y que el país está bien posicionado para obtener bajos costos logísticos, en tanto las distancias que deben recorrer los productos hacia los puertos disponibles no es excesivamente larga, no está validada la idea de que Chile tenga hoy en día costos logísticos sustancialmente más altos que los países desarrollados. El ministro destacó que la excelencia logística no es solo un asunto de inversión en infraestructura, sino también de la *performance* eficiente de los procesos y actores involucrados. En cualquier caso, la logística del país está siendo tensionada y exigida por nuevas circunstancias propias de la dinámica comercial global: corredor bioceánico, puerto de gran escala, energía exportable, cabotaje, asuntos medioambientales, entornos y biodiversidad, entre otros.

Se destacó que el esfuerzo logístico del país es de características público-privadas. También, que la regulación y la preocupación por las comunidades aledañas a los puertos tienen una clara injerencia para el logro de una superior operación logística, es más probable que una crisis en los procesos provenga de factores sociales que técnicos.

El director ejecutivo del CPI, Carlos Cruz, apuntó a la nueva institucionalidad para el área de infraestructura y que el tema logístico debiera formar parte del proyecto de ley que crea un **Consejo Asesor de Infraestructura Estratégica**. Los desafíos en esta área requieren de una mirada integral.

La carga ferroviaria, se subrayó, debiera aumentar significativamente su participación. También, que el hidrógeno verde y sus requerimientos logísticos y de infraestructura ocupan un lugar prioritario en la agenda más relevante. En el extremo sur la industria e infraestructura portuaria es limitada y el hidrógeno verde es una gran oportunidad para desarrollarla abriéndose un rol importante para el sector privado. Los grandes proyectos -corredores bioceánicos, puerto exterior de San Antonio, hidrógeno verde, entre otros- deben retomarse con fuerza.

Los asuntos medioambientales y el cambio climático no son ajenos a la infraestructura y la logística, y deben ser tomados especialmente en consideración desde una perspectiva de las regiones, resulta clave entonces fortalecer las capacidades humanas y técnicas en los lugares del país donde se concentran las actividades logísticas exportadoras.

## PRESENTACIÓN CARLOS CRUZ L.

Director Ejecutivo Consejo de Políticas de Infraestructura (CPI)

El director ejecutivo del CPI agradece la presencia y participación del ministro de Transportes y Telecomunicaciones en esta conversación sobre el tema de logística en el país. Destaca elementos claves para una política pública conducente sobre una materia crucial para la fluidez y eficiencia de nuestras exportaciones e importaciones. Como economía abierta, es bien sabido y aceptado que el crecimiento y desarrollo del país ha dependido y seguirá dependiendo en gran medida de su dinámica exportadora, y en general, del comercio exterior.

La excelencia logística, que representa un imperativo para ir dando saltos significativos en nuestra capacidad exportadora, se puede alcanzar: **a)** gradualmente, **b)** con inversiones bien diseñadas y, **c)** en un período no tan largo para muchos proyectos prioritarios. También subrayó que una logística superior contiene prerrequisitos sustantivos, frente a los cuales hay que actuar con decisión, compromiso y claridad de métodos y objetivos. Tales condiciones las señaló en los siguientes términos:

- 1. Los avances y mayores eficiencias en la cadena logística requieren de mayor y más adecuada infraestructura.** La logística está sustentada, además de en procesos y tecnología, en obras físicas. Tal infraestructura tiene que ver principalmente con la facilitación del transporte de carga carretero y ferroviario (vías, conexiones, etc.) y con instalaciones en los puntos de embarque y desembarque, donde se incluyen puertos y también aeropuertos. Una superior logística es inseparable de la nueva infraestructura que la habilita.
- 2. Institucionalidad de mayor alcance para la logística.** La importancia estratégica de la cadena logística supone a estas alturas una institucionalidad que avale y respalde, al más alto nivel, su diseño, concreción y operación. Siendo así, subrayó que esta materia debiera estar integrada dentro del proyecto de ley que crea un **Consejo Asesor de Infraestructura Estratégica** y que se está discutiendo en el Congreso.

- 3. Integración de entidades del Estado.** Directamente relacionado con el punto anterior, corresponde iniciar una nueva etapa en las acciones de las diferentes agencias del Estado que participan en los procesos administrativos y ejecutivos vinculados a la logística. Se trata de conseguir una mirada integral, armonizando tareas y responsabilidades.

Ha estado circulando una cifra comparativa sobre los costos logísticos de la actividad exportadora la economía chilena, y que los situaría un 50% más altos que en los países desarrollados. No sabemos cuán efectiva es esta cifra, pero en cualquier caso nos alerta del margen de mejora que disponemos para avanzar en la eficiencia de nuestros procesos logísticos. De nuevo, se debe contar con una entidad que invite a los diferentes actores interesados en desarrollar las áreas de la infraestructura a trabajar en forma integrada.

El CPI, en conjunto con el Ministerio de Obras Públicas, tiene agendado para diciembre un seminario amplio sobre el tema logístico. Esta actividad es otro testimonio más de la importancia que nuestra institución le otorga a la logística como componente clave para nuestras actividades productivas y su impacto sobre el crecimiento, desarrollo y bienestar del país y sus habitantes.

## EXPOSICIÓN JUAN CARLOS MUÑOZ

Ministro de Transportes y Telecomunicaciones

El ministro subrayó aspectos claves del desafío logístico que enfrenta el potencial exportador y el crecimiento económico:

1. La logística debe ofrecer seguridad, confiabilidad y costos competitivos. **El país está bien posicionado para tener costos logísticos bajos** porque los productos básicos que exportamos tienen cercanía con los distintos puertos. Disponer de esta condición se convierte en una ventaja competitiva.
2. Una nueva, y siempre más **adecuada, infraestructura** para asegurar una logística altamente eficiente es un factor siempre presente, pero no es suficiente. Hay que poner atención igualmente a los procesos, donde intervienen servicios, operadores y agentes, entre otros actores. Entonces, la preocupación por la infraestructura debe balancearse con el **cuidado por no sobre invertir**.
3. Es muy importante que **las comunidades que circundan las grandes obras logísticas se sientan socias y perciban sus beneficios**. Ha habido poca prolijidad para atender a las comunidades y donde todos tenemos responsabilidad, porque se trata de la dimensión social de la logística, un componente exigible de las obras y los procesos. Un caso patente es San Antonio, con el puerto que moviliza la mayor carga y a su vez una de las localidades con más bajo indicador de desarrollo humano; el puerto, entre otras tareas, debiera hacerse cargo de las observaciones de la evaluación ambiental.
4. El episodio de Puerto Coronel, con operaciones paralizadas por varias semanas, nos recuerda que **la logística del país es un sistema integral** y cada insuficiencia en un punto de la cadena tiene impacto en el conjunto.

5. Para la planificación de la infraestructura resulta clave poder dimensionar los requerimientos futuros, de forma de no que no se sobredimensione, es necesario llegar antes de que se requiera, pero tampoco mucho antes.
6. **El esfuerzo logístico del país es de características público-privadas** y, por ejemplo, el apoyo del sector privado al trabajo del ministerio siempre ha estado presente.
7. **La regulación en el ámbito de la logística** debe considerar tanto los asuntos mayores como los aspectos más pequeños. Una falla o inconveniente logístico, de cualquier magnitud, provoca efectos potencialmente graves en la cadena completa. La regulación debe irse adaptando a las nuevas circunstancias.
8. **La carga ferroviaria** debiera aumentar significativamente su participación. En el caso del puerto de San Antonio, el modo ferroviario representa menos del 5% de la carga total, sin embargo, el nuevo proyecto del Terminal Barrancas permitirá aumentar la carga por el modo ferroviario de forma sustantiva. Conviene recordar las ventajas del modo ferroviario en seguridad, confiabilidad y mediciones y, al final, estos y otros factores reducen los costos logísticos.

Los temas logísticos más contingentes y de mediano plazo tienen una agenda nutrida. En el caso del **puerto exterior a gran escala de San Antonio** se está avanzando; hay que prestar mucha atención al cuidado de la biodiversidad por la salida del río Maipo en la zona, y también a la relación con las comunidades, que se quedan con los costos (contaminación, ruidos, segregación) y poco de los beneficios, debiendo en realidad ser considerados como socios en este proyecto, logrando un beneficio compartido. Es necesario atender a las comunidades que circundan los proyectos. Por la comuna de San Antonio hoy se mueve gran parte de la economía nacional, pero es una comuna postergada. Respecto de **Valparaíso, se está trabajando en el reordenamiento de terminales** y así quedar mejor aspectado frente a la competencia con San Antonio. Los dos puertos son parte del sistema logístico integral del país, pero igualmente es natural y conveniente que compitan entre ellos.

Está el importante tema del **corredor bioceánico** y principalmente la carga argentina y brasileña que decidiera destinarse por el Pacífico y la oportunidad que eso genera para el país. Tenemos que estar preparados con los puertos de Iquique, Antofagasta y Mejillones, y estamos haciendo nuestra parte. Por el momento, faltan algunas obras necesarias en Paraguay.

El **hidrógeno verde y sus requerimientos logísticos y de infraestructura están ciertamente en la agenda más relevante**. Mongolia, Antofagasta y Magallanes, son las zonas con mayor potencial en el mundo para el desarrollo del H2V, lo que nos da una importante ventaja comparativa para su desarrollo. En el extremo sur la industria portuaria es limitada e insuficiente para soportar los requerimientos futuros y el hidrógeno verde es una gran oportunidad para desarrollarla y poder hacer uso de ella para otras industrias con potencial de crecimiento. Hablamos de una necesaria infraestructura portuaria exterior -que no existe- y que abre entonces un espacio importante para el sector privado. En general, en los puertos deben conseguirse, entre otros objetivos, economías de escala, tarifas no discriminatorias y reducción de la congestión portuaria, y en las ciudades. Un tema real es la vigilancia sobre **los contenedores y el problema de la droga**. Tenemos que llegar a un monitoreo muestral suficiente y sin intervención humana. Y está también la ley de cabotaje que debiera contribuir a un transporte marítimo más eficiente y económico dentro del país.

Falta mejorar las zonas externas a los puertos (ante puertos o zonas de regulación) de forma de evitar la congestión en las ciudades y la regulación en la convivencia. Para esto se deben integrar los sistemas logísticos que son tecnológicamente muy dinámicos.

La reglamentación en el **transporte de carga entre países -Chile y Argentina es un caso significativo-** debe actualizarse en longitud y carga de los camiones (no son comunes) de forma de poder operar de manera conjunta. La relación con los gremios es clave, los conductores de camiones piden zonas de descanso y conexión telefónica completa a lo largo de las carreteras. **La logística puede hacer crisis por factores sociales** más que por motivos técnicos o de los procesos.

La seguridad en los puertos es un tema muy relevante. Por lo mismo mejorar el sistema de escaneo de contenedores y de control de estos resulta fundamental. Es necesario mejorar estas condiciones para poder recuperar el tercer turno, que es clave para una operación eficiente.

Este es el panorama de la logística en el país en sus aspectos más generales y en sus desafíos principales. Estamos avanzando en los diferentes frentes. En el ministerio somos muy receptivos a las observaciones y críticas, es la forma de mejorar.

## INTERVENCIONES CONSEJEROS CPI

Se destacó con fuerza **la importancia de retomar proyectos clave**, como puertos y corredores bioceánicos, para pensar el Chile del 2050. **El caso del hidrógeno verde es un buen modelo para otras industrias y proyectos**, hablamos de una iniciativa que sea win-win; en Magallanes se ha hecho un muy buen trabajo (definir lugares, protección de especies, entre otras). Lo que no queríamos era recibir a inversionistas que llegan y no dejan nada (sea transferencia tecnología, capacitación, etc.). Sobre la permisología: se trata de **acortar los tiempos de los permisos, pero sin rebajar los estándares y las exigencias**. Ahí tenemos un problema de insuficiente capital humano, hay que fortalecer capacidades, no podemos perder calidad en los procesos y necesitamos más músculo en las regiones. Otro asunto clave es **el cambio climático, y la pregunta es: ¿se está tomando en consideración este factor?** Se mencionan consideraciones técnicas y concretas, no de una discusión filosófica sobre el tema.

Otras intervenciones, a propósito de los corredores bioceánicos, estuvieron referidas a las **diferencias de tonelajes permitidos en camiones** entre Chile (40 toneladas, aunque en realidad son 20 debido a puentes que no resisten) versus Argentina, Brasil y Uruguay (70 toneladas). El Estrecho de Magallanes, por su parte, puede ser una ruta de transporte neurálgico a partir de las complicaciones evidenciadas en el Canal de Panamá. Corresponde estar preparados y convertirla en una ruta factible y atractiva.

**Sobre inversión en los puertos, detenerse es quedarse atrás**, se señaló. Y se mencionó el caso de seis puertos en el sur (complejo portuario de la Región del Biobío) donde no se habría realizado ninguna inversión, mientras la concesión privada vence en cinco años. Además, se comentó la necesidad de abordar la ley de puertos y la de cabotaje, de forma de no perder la competitividad aumentando la carga marítima entre puertos nacionales. **Respecto del transporte de carga aéreo**, se advirtió que la institucionalidad no está a la altura de las exigencias que implican los volúmenes,

calidades y *timing* de los despachos actuales. El ministro destacó, sin embargo, que en muchos casos se observa descuido y desorden en los terminales aéreos de carga, y se requiere de mayor regulación al respecto. También, señaló que hay un plan piloto para el tema del tonelaje de los camiones. La carga maderera por ferrocarril, por ejemplo, apenas alcanza el 7% el total, pudiendo crecer a un 30%.

La **evaluación social de los proyectos logísticos de carga**, se observó, presenta deficiencias y el ministro se comprometió a revisar el tema para conseguir una mejor metodología de evaluación para tales proyectos.

Se señaló la necesidad de generar una mayor coordinación entre la infraestructura y los procesos logísticos, para lo que se requiere mejorar el capital humano, lo que implica aumentar la capacitación. Además, se abordó la situación de los operadores de menor tamaño para los que la operación logística resulta muy difícil.



# CUADERNOS DEL CPI

---

NÚMERO  
158

**CPI** CONSEJO POLÍTICAS  
DE INFRAESTRUCTURA

---

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