



LA LOGÍSTICA LATINOAMERICANA
— EN CONTEXTO —

una publicación de:

ALALOG
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LOGÍSTICA



Con conocimiento nos integramos mejor.

Acceder a: aladi-cvf.org/es



CURSO

LOGÍSTICA COMO FACTOR CLAVE DEL DESARROLLO COMPETITIVO

ALALOG
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LOGÍSTICA

ALADI
Asociación Latinoamericana de Integración
Associação Latino-Americana de Integração



conectamos ciudades



conectamos personas

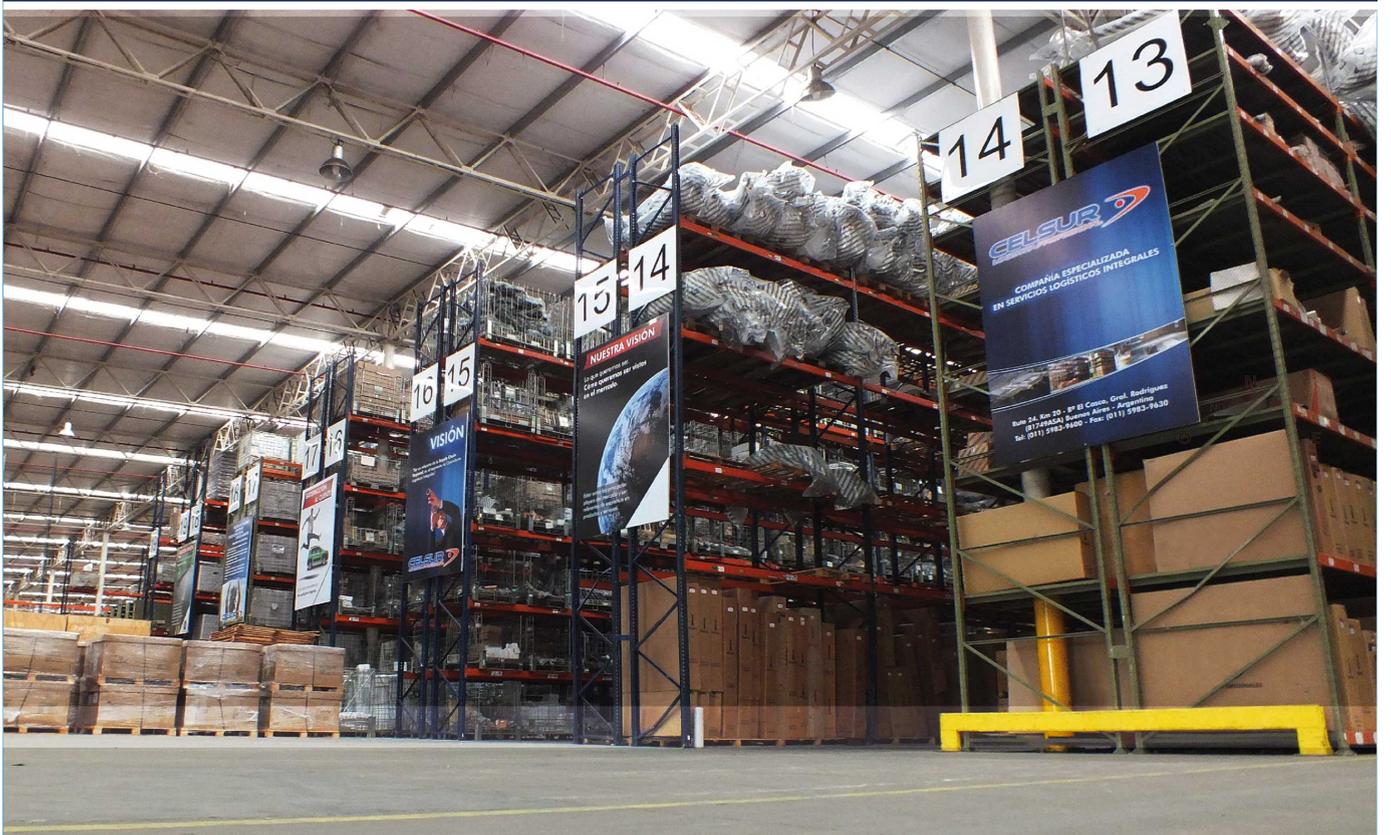
Desarrollamos una logística sustentable que impacte positivamente a través del reconocimiento del valor humano, la innovación estratégica, la eficiencia ambiental y el compromiso social.



 Andreani Grupo Logístico  andreaniok  @AndreaniOk



20 AÑOS BRINDANDO SERVICIOS
LOGÍSTICOS INTEGRALES.



www.celsur.com.ar



INALOG
INSTITUTO NACIONAL DE LOGÍSTICA

 **Uruguay
Logístico**

DESTACADOS 2019

- CONSULTORÍA REALIZADA PARA LA INTENDENCIA DE MONTEVIDEO SOBRE LOGÍSTICA URBANA: “MOVILIDAD DE CARGAS EN EL DEPARTAMENTO DE MONTEVIDEO”
- APOYO A CONSULTORÍAS DEL SECTOR LOGÍSTICO REALIZADAS CON FONDOS BID, ANDE, ANII Y CAF
- GENERACIÓN DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SECTORIAL
- ELABORACIÓN DE SOLICITUDES EXTERNAS A DIFERENTES ORGANIZACIONES
- ASESORAMIENTO TÉCNICO EN PROYECTOS CON OTRAS INSTITUCIONES
- MONITOREO Y GESTIÓN DE ÍNDICES INTERNACIONALES

www.inalog.org.uy 
Uy_Logistico 

Uruguay Logístico

Uruguay Logístico es la marca distintiva de los altos estándares de calidad, profesionalismo, eficiencia y sinergia público-privada que busca fortalecer el posicionamiento del país como la puerta de entrada al sur de América. Esta marca es impulsada por el Instituto Nacional de Logística de Uruguay (Inalog).

El Inalog es una persona jurídica de derecho público no estatal, creada por ley a fines de 2010 por unanimidad de todos los partidos políticos; siendo esto un claro ejemplo de cómo las políticas públicas de Uruguay se han convertido en una política de estado para el sector logístico desde la nueva Ley de zonas francas de diciembre de 1987.

La creación del Inalog surge luego de un proceso de maduración institucional y de intercambio entre los actores públicos y privados de la industria logística, que confluye en la creación de una necesaria figura que coordine acciones, estudie y promueva el sector.

El objetivo general de Inalog es fomentar la coordinación entre todos los actores vinculados al sector logístico con el fin de optimizar la competitividad de la industria logística tanto a nivel regional como internacional.

El Instituto se centra en los servicios logísticos que Uruguay brinda a la mercadería en tránsito y busca profundizar el posicionamiento del país como un prestador de servicios logísticos de excelencia, mediante trabajos de extensión, investigación y promoción.

Uruguay ofrece una plataforma logística integrada y complementaria a la red regional. Su ubicación geoestratégica lo posiciona como el *hub* logístico por naturaleza de la región, y su estabilidad política y garantías constitucionales lo afianzan como destino seguro no sólo para inversiones, sino que también para operaciones ágiles y transparentes.

A lo largo de este tiempo el Inalog ha sido el ámbito de articulación entre los actores que lideran al sector logístico quienes han abordado en el seno de su consejo directivo los grandes temas nacionales vinculados al sector; consolidando también un equipo técnico sólido que lleva adelante estudios que permiten conocer, medir, analizar oportunidades de mejora y promocionar al Uruguay Logístico.

miebach
The supply chain engineers

LA CONSULTORÍA SE UNE A LA INGENIERÍA

Estrategias y soluciones para su cadena de suministro

Presencia global y regional

- Bogotá
- Buenos Aires
- Ciudad de Guatemala
- Ciudad de México
- Lima
- Santiago de Chile
- São Paulo

Bogotá
+57 (1) 805 2130
bogota@miebach.com

Buenos Aires
+54 (11) 4589 5026
buenos-aires@miebach.com

Ciudad de Guatemala
+502 6637 000709
guatemala@miebach.com

Ciudad de México
+52 (55) 5250 7912
mexico@miebach.com

Lima
+51 (1) 719 3050
lima@miebach.com

Santiago de Chile
+56 (2) 2795 1900
santiago@miebach.com

São Paulo
+55 (11) 5505 1223
sao-paulo@miebach.com



www.miebach.com



Una puerta de enlace
abierta al Comercio Global.

LOGISTIC

summit&expo2020



18-19
MARZO

Centro Citibanamex
Ciudad de México
Edición número 13

LA EXPOSICIÓN LOGÍSTICA DE MÉXICO

UN EVENTO ANUAL INSPIRADOR,
VANGUARDISTA, ÚNICO EN LA INDUSTRIA



✓ Más de 300 proveedores
de productos, servicios y tecnología
para la logística y Supply Chain

✓ 22,000 m² de piso de exposición

✓ La oferta más completa
de armadoras de la CDMX

✓ Capacitación y
Networking de alto nivel

- Summit Internacional
- Más de 40 Talks gratuitas

ASISTE SIN COSTO

www.logisticsummit.com

Más información:
capacitacionmx@enfasis.com | +52 55 5605 1777 ext. 113

f t i @ @LogisticSummit

Prólogo

La presente publicación intenta reflejar y, de algún modo, ampliar las presentaciones del Primer Encuentro ALALOG realizado el 14 de marzo de 2019 en el *Logistic Summit & Expo* en la ciudad de México, con el objetivo compartir un panorama general de la gestión logística y *supply chain* en los países miembro de la Asociación Logística Latinoamericana, ALALOG.

Desde los inicios en 2003, la ALALOG ha propiciado espacios de encuentro para intercambiar experiencias de gestión logística que sirvieran principalmente al desarrollo de las mejores prácticas en la Región y a partir de 2017 se propuso potenciar el nivel de interacción y la divulgación de dichas experiencias.

Así llega la posibilidad de realizar el primer encuentro en México, en el cual no sólo los referentes de las entidades logísticas que conforman la ALALOG transmitieron su mirada de la actividad logística en cada uno de sus países, también se presentó el segundo *benchmarking* de costos logísticos, iniciativa coordinada desde la Dirección Técnica de la institución. Asimismo, profesionales de la *supply chain* brindaron sus visiones y experiencias, planteando un clima de interacción que agregó valor al evento.

Ese plus generado en el diálogo así como los recursos utilizados por los expositores para transmitir sus conocimientos y experiencias también forman parte de esta publicación, ya que contribuyen a entender esta apasionante actividad que en la actualidad tiene una función primordial en el desarrollo de los negocios y de las economías.

Carlos Musante
Director Técnico
ALALOG

Sobre ALALOG

ALALOG es la entidad Latinoamericana que agrupa a Cámaras de Operadores Logísticos y Asociaciones Profesionales que intervienen en la gestión de la supply chain.

- Argentina: ARLOG, Asociación Argentina de Logística Empresarial y CEDOL, Cámara Empresaria de Operadores Logísticos.
- Bolivia: CADEX, Cámara de Exportadores, Logística y Promoción de Inversiones de Santa Cruz.
- Brasil: ABOL, Asociación Brasileira de Operadores Logísticos.
- Colombia: COLFECAR, Federación Colombiana de Transportadores de Carga y su Logística.
- Ecuador: ASOLOG, Asociación Logística del Ecuador.
- México: AOLM, Asociación de Operadores Logísticos de México.
- Paraguay: ATOLPAR, Asociación de Transitarios del Paraguay y Operadores Logísticos.
- Perú: APPROLOG, Asociación Peruana de Profesionales en Logística.
- Uruguay: CALOG, Cámara Uruguaya de Logística.
- Venezuela: ALV, Asociación de Logística de Venezuela.

Fue creada en octubre de 2003 como ALL (Asociación Latinoamericana de Logística) por Operadores Logísticos de los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y reimpulsada en 2013 como ALALOG. Su sede se encuentra en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

En un mundo conectado cada vez más intuitivo y visible, guiado por la tecnología, la función logística tiene un lugar estratégico en las empresas, instituciones y naciones que buscan mejorar su competitividad, crecer y generar riqueza. En este contexto, y con el patrocinio de Sponsors, la ALALOG, entre otras actividades:

- Apoya la creación de entidades profesionales en aquellos países que no cuentan con una representación que defienda los intereses de la actividad logística.
- Se relaciona con organismos regionales e internacionales, procurando establecer convenios de cooperación.
- Realiza una Encuesta anual sobre Costos Logísticos Comparativos de los países miembros.
- Desarrolla programas de capacitación de alcance regional y brinda asesoramiento y charlas técnicas a sus asociados.
- Difunde prácticas, soluciones y novedades, y organiza *study tours* logísticos.
- Produce publicaciones técnicas y el Encuentro Anual ALALOG, cuya 1ª edición fue posible gracias al apoyo de LOGISTIC Summit & Expo, México 2019

La ALALOG invita a todas las entidades de la región vinculadas a la gestión de la *supply chain* a unirse, a formar parte de un puente de integración que contribuya al desarrollo logístico para potenciar la competitividad de América Latina.

Más información en www.alalog.org

Acerca de ALADI

Es el mayor grupo latinoamericano de integración. Sus trece países miembros comprenden a Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 510 millones de habitantes. (Ver indicadores socioeconómicos)

El Tratado de Montevideo 1980 (TM80), marco jurídico global constitutivo y regulador de ALADI, fue suscrito el 12 de agosto de 1980 estableciendo los siguientes principios generales: pluralismo en materia política y económica; convergencia progresiva de acciones parciales hacia la formación de un mercado común latinoamericano; flexibilidad; tratamientos diferenciales en base al nivel de desarrollo de los países miembros; y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales.

La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros).
- Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

Tanto los acuerdos regionales como los de alcance parcial (Artículos 6 a 9) pueden abarcar materias diversas como desgravación arancelaria y promoción del comercio; complementación económica; comercio agropecuario; cooperación financiera, tributaria, aduanera, sanitaria; preservación del medio ambiente; cooperación científica y tecnológica; promoción del turismo; normas técnicas; y muchos otros campos previstos a título expreso o no en el TM 80 (Arts. 10 a 14).

Los países calificados de menor desarrollo económico relativo de la región (Bolivia, Ecuador y Paraguay) gozan de un sistema preferencial. A través de las nóminas de apertura de mercados que los países ofrecen a favor de los PMDER; de programas especiales de cooperación (ruedas de negocios, pre-inversión, financiamiento, apoyo tecnológico); y de medidas compensatorias a favor de los países mediterráneos, se busca una participación plena de dichos países en el proceso de integración.

El Tratado de Montevideo 1980 está abierto a la adhesión de cualquier país latinoamericano. De hecho, el 26 de agosto de 1999 se perfeccionó la primera adhesión al Tratado de Montevideo 1980, con la incorporación de la República de Cuba como país miembro de la Asociación.

Asimismo, el 10 de mayo de 2012, la República de Panamá pasó a ser el 13º país miembro de la ALADI.

Por otra parte, también fue aceptada la adhesión de la República de Nicaragua, en la 16ª Reunión del Consejo de Ministros (Resolución 75 (XVI), realizada el 11 de agosto de 2011. Actualmente, Nicaragua avanza en el cumplimiento de las condiciones establecidas para constituirse en país miembro de la Asociación.

La ALADI abre además su campo de acción hacia el resto de América Latina mediante vínculos multilaterales o acuerdos parciales con otros países y áreas de integración del continente (Art. 25).

Asimismo contempla la cooperación horizontal con otros movimientos de integración del mundo y acciones parciales con terceros países en vías de desarrollo o sus respectivas áreas de integración (Art. 27).

La ALADI da cabida en su estructura jurídica a los más vigorosos acuerdos subregionales, plurilaterales y bilaterales de integración que surgen en forma creciente en el continente. En consecuencia, le corresponde a la Asociación –como marco o “paraguas” institucional y normativo de la integración regional- desarrollar acciones tendientes a apoyar y fomentar estos esfuerzos con la finalidad de hacerlos confluir progresivamente en la creación de un espacio económico común.

Contenidos

1. LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LATINOAMÉRICA. *Por Carlos Musante*

2. LOS 3PL EN PAÍSES LATINOAMERICANOS CON MAYOR DESARROLLO LOGÍSTICO

2.1 Introducción. *Por Miguel A. Bosio Valdivia*

2.2 México. *Por Carlos Occelli de la Parra*

2.3 Argentina. *Por Hernán Sánchez*

2.4 Brasil. *Por César Meireles*

2.5 Perú. *Por Miguel A. Bosio Valdivia*

3. TENDENCIAS DE LA LOGÍSTICA EN PAÍSES CON MENOR DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

3.1 Introducción. *Por Juan Carlos Rodríguez Blanco*

3.2. Ecuador. *Por Felipe Tobar*

3.3 Paraguay. *Por Alessandro Molfesi*

3.4 Bolivia. *Por Wilfredo Rojo*

3.5 Uruguay. *Por Juan Carlos Rodríguez Blanco*

3.6 Venezuela. *Por Eduardo Praselj*

4. CONCLUSIONES. *Por Jorge López*

5. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

1. LOS COSTOS LOGÍSTICOS EN LATINOAMÉRICA

Por Carlos Musante

Introducción

Antes de empezar a hablar de costos logísticos, es importante una aclaración en cuanto al nivel de servicio; ambos conceptos (costo operativo y nivel de servicio) se puede decir que son como “dos caras de la misma moneda”. A menudo se escuchan diálogos tales como: “-A mí la logística de distribución me sale el 1,5% de las ventas”, a lo que otro responde “-¿Cómo? Yo estoy pagando el 3%”. Y es cierto, eso ocurre porque generalmente los niveles de servicios son diferentes. En la medida que se agregan servicios, se agregan costos y viceversa: en la medida que se desagregan niveles de servicios, se deberían estar desagregando costos. Es un error bastante común comparar costos logísticos sin tomar como referencia un determinado nivel de servicio.

De manera que al tratarse de servicios, los costos de las operaciones no se presentan de igual manera, hay algunos costos visibles, cuyos componentes pueden ser ponderables y medibles más fácilmente y hay otros que responden a temas de gestión, infraestructura, productividad (o la falta de la misma), que tienen menor visibilidad y en consecuencia son difíciles de medir y su costeo es diferente para cada operación. Obviamente, dichos costos ocultos inciden absolutamente en el resultado de la operación logística y constituyen una variante que debe ser tomada en cuenta.

Si bien en la medición que está llevando a cabo la ALALOG desde 2017 no se contemplan los costos ocultos, para una mejor comprensión es importante profundizar en todos los costos antes de abordar los resultados del relevamiento.

¿Cuáles son estos costos operativos?

Por un lado están los **Costos Visibles** de una operación, cuyos componentes se conocen y se pueden ponderar como: mano de obra, material rodante, combustible, peajes, neumáticos, lubricantes, seguros, seguridad, metros cuadrados, equipamiento, insumos (*film stretch*, *pallets*, etc.). Por otro lado están lo que denominamos **Costos Ocultos**, aquellos relacionados con la gestión y contexto, que por ende tienen una mayor complejidad de medición: falta de productividad (o improproductividades), congestión del tráfico y cortes de tránsito, tiempos de carga y descarga, estado de las rutas, piratería del asfalto, seguridad, caída de volúmenes, etc.

Sin duda, los costos ocultos tienen una gran incidencia; por ejemplo, la caída de volúmenes afecta también los costos de la misma operación, ya que se tiene montada toda una estructura logística para un determinado volumen (incluso, un poquito más); de manera que cuando los volúmenes caen, esa estructura queda, se debe seguir manteniendo y se convierte en un costo ocioso. También, algo que está ocurriendo muy a menudo en el mundo hoy en día es que cada vez que se aumentan SKUs sobre los mismos metros cúbicos, se incrementa el costo. Hecha esta aclaración, el presente estudio comparativo de costos logísticos entre países que integran la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG) muestra por segundo año consecutivo (2017-18) los costos relativos para un solo nivel de servicio hipotético o inventando que contempla 10 componentes.

¿Cuáles fueron los parámetros considerados para el análisis?

1. La dinámica del análisis consistió en enviar las preguntas a cada uno de los miembros de la ALALOG para que respondieran. En algunos casos, cuando existían dudas, la información fue corroborada por internet.
2. Todos los indicadores relevados están expresados a nivel de costos en valores promedio país y luego pasados a dólar al tipo de cambio del 31 de octubre 2018.
3. Se han considerado para el análisis los indicadores de costos directos de una operación modelo que representan el 100 % de esa operación teórica.

4. A los fines de mantener la confidencialidad de la información suministrada, los resultados de este análisis están expresados en términos porcentuales comparados con la mediana.

¿Cuáles componentes de costo se consultaron?

Los 10 componentes de costos operativos medibles sobre los cuales hemos consultado y con los cuales hemos armado la matriz son:

1. Gas-Oil
2. Neumáticos
3. Lubricantes
4. Costos Chofer
5. Costos Operario
6. Alquiler de metros cuadrados (m²)
7. Contratación de Transporte para Distribución
8. Film Stretch
9. Pallet
10. Alquiler Autoelevador

Cabe aclarar que para cada componente, ítem o driver se estableció un tipo determinado, especificando categoría, características de calidad, familia de producto, etc., y que la definición de los componentes a consultar estuvo limitada a obtener respuestas sencillas que posibilitaran su comparación.

Además, se consultó sobre un indicador adicional: la tasa de impuesto a las ganancias.

Países que participaron:

1. ARGENTINA
2. BOLIVIA
3. BRASIL
4. COLOMBIA
5. ECUADOR
6. MÉXICO
7. PANAMÁ
8. PARAGUAY
9. PERÚ
10. URUGUAY
11. VENEZUELA

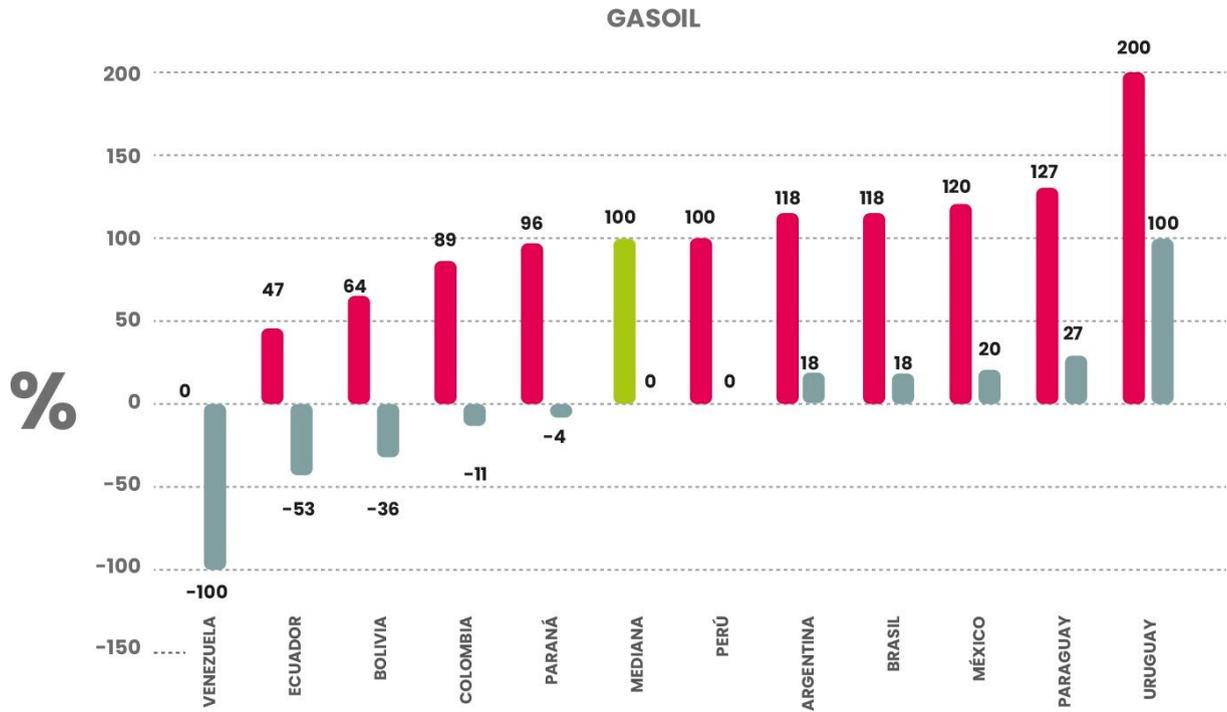
Resultados

A continuación se presentan los resultados de **componentes de mayor impacto** en los costos logísticos; en forma individual y siempre en comparación con la **mediana**, luego se aplica un modelo de comparación teórico para tratar de graficar una conclusión.

Los resultados de los 10 componentes más el indicador de tasa sobre impuesto a las ganancias se pueden obtener en <https://www.alalog.org/es/studies>.

GAS-OIL

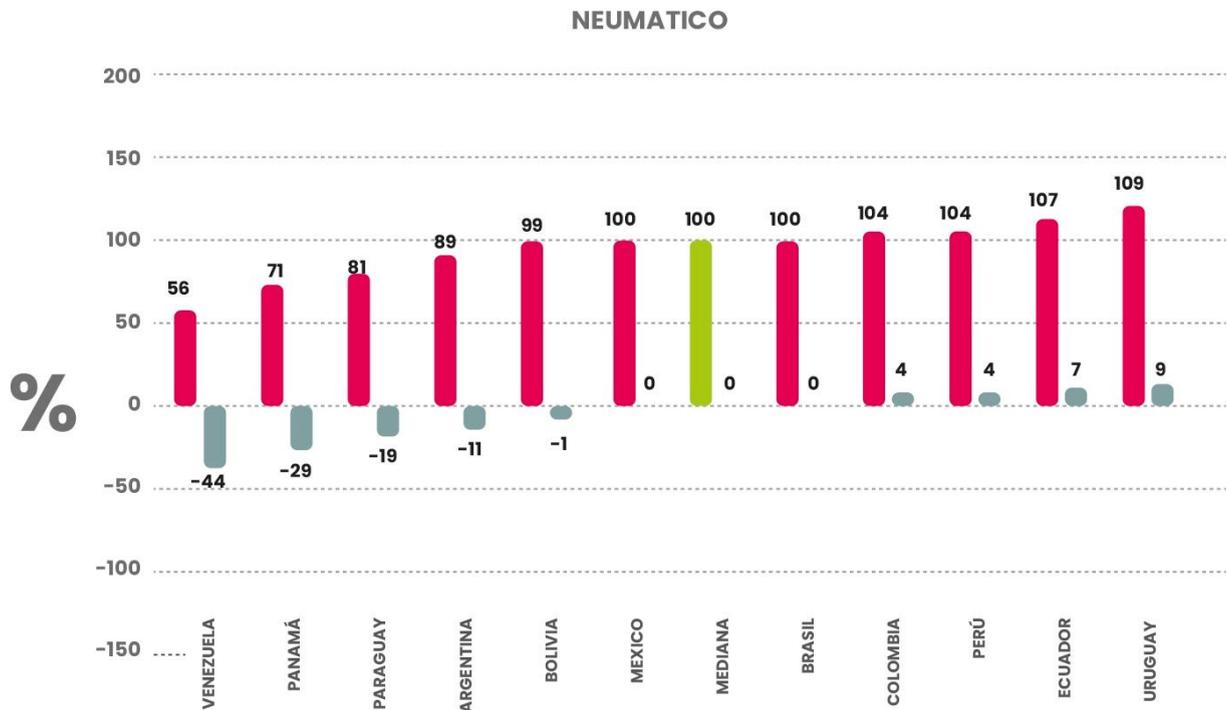
Precio del litro de Gas-Oil promedio por país en us\$.



Se puede observar una importante diferencia entre los extremos. Perú se sitúa en la mediana. Argentina, Brasil, México y Paraguay entre un 18 y 27% por encima de la mediana. Uruguay en el doble por encima y Venezuela en la misma proporción por debajo.

NEUMÁTICO

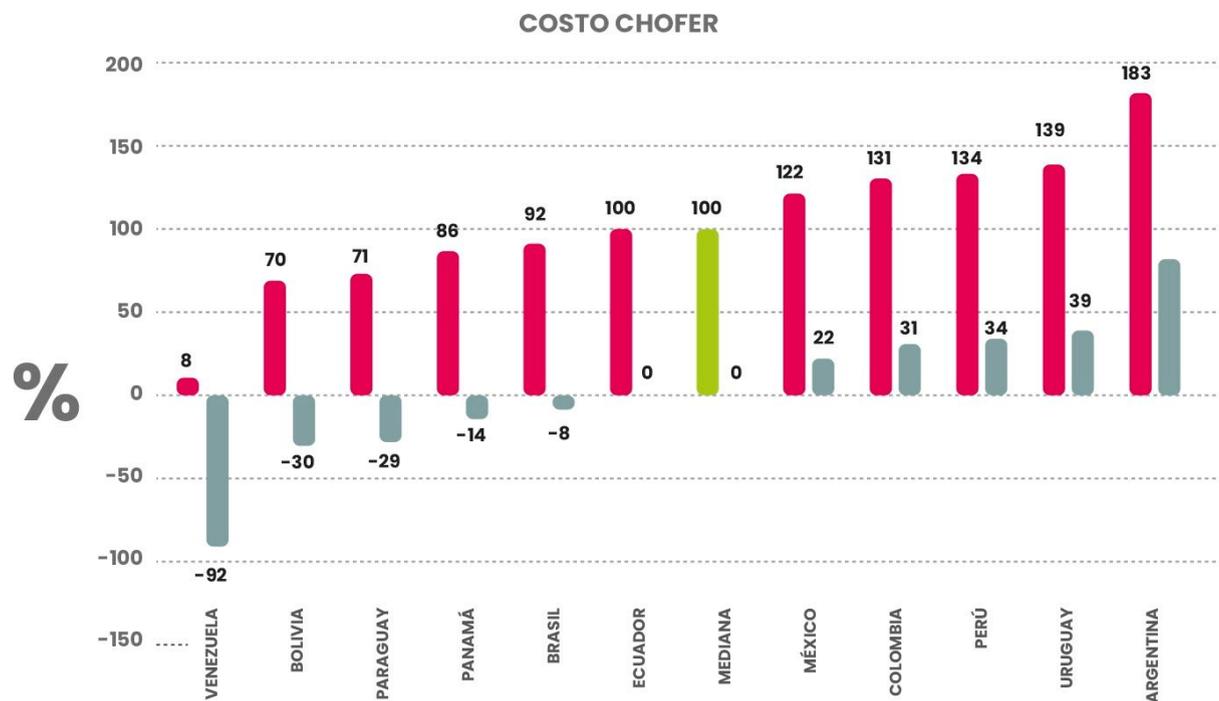
Precio de un Neumático de Camión o Sider en us\$.



En el precio de los neumáticos de camión se puede observar menor dispersión. Brasil y México se ubican en la mediana, Perú, Colombia, Ecuador, y Uruguay un poco por encima, y Argentina en este componente, por primera vez se podría decir (respecto de 2017 especialmente), se ubica por debajo de la mediana; no obstante, hay que tener en cuenta que en Argentina hubo una devaluación del 104% en un período de 6 meses que coincidió al momento de realizar esta medición; al entrar en recesión económica, los bienes transables bajan el precio para poder seguir vendiendo. En circunstancias normales, Argentina hubiera estado por encima de la mediana.

COSTO CHOFER

Costos mensuales de un Chofer de Larga Distancia (600 - 800 km aproximados) con Cargas Impositivas en us\$.

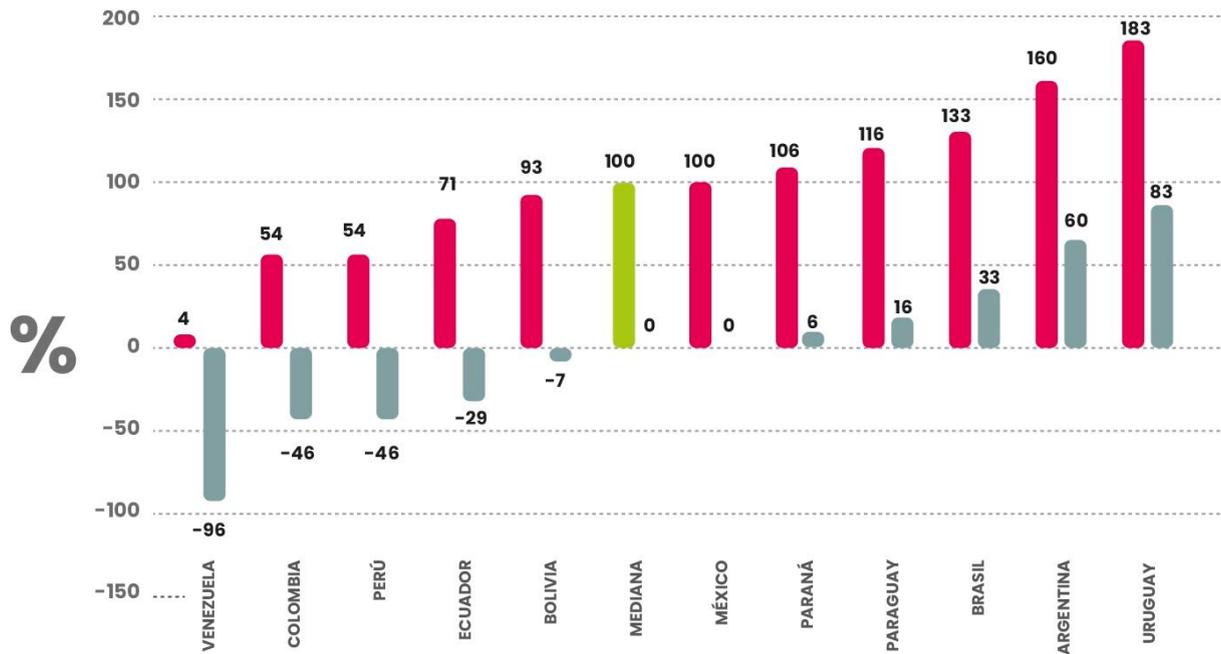


Ecuador se ubica en la mediana. México, Colombia, Perú y Uruguay entre un 22 y 39% por encima y Argentina primero con el mayor valor, a pesar de la devaluación mencionada. O sea, toda lógica indicaba que Argentina iba a ubicarse antes de Uruguay, sin embargo, a pesar de la devaluación del 100%, sigue con los costos más altos y ello principalmente es consecuencia de un sindicato muy fuerte. Se puede apreciar que el comportamiento de cada componente tiene una explicación, pero en este caso si se compara con los costos de un operario logístico (donde es Uruguay el que se posiciona como el más elevado) se puede atribuir en gran parte a la fuerte representación gremial que tienen los chóferes en Argentina.

COSTO OPERARIO LOGÍSTICO

Costo mensual de un Operario Logístico con Cargas Sociales incluidas en us\$.

COSTO OPERARIO LOGISTICO



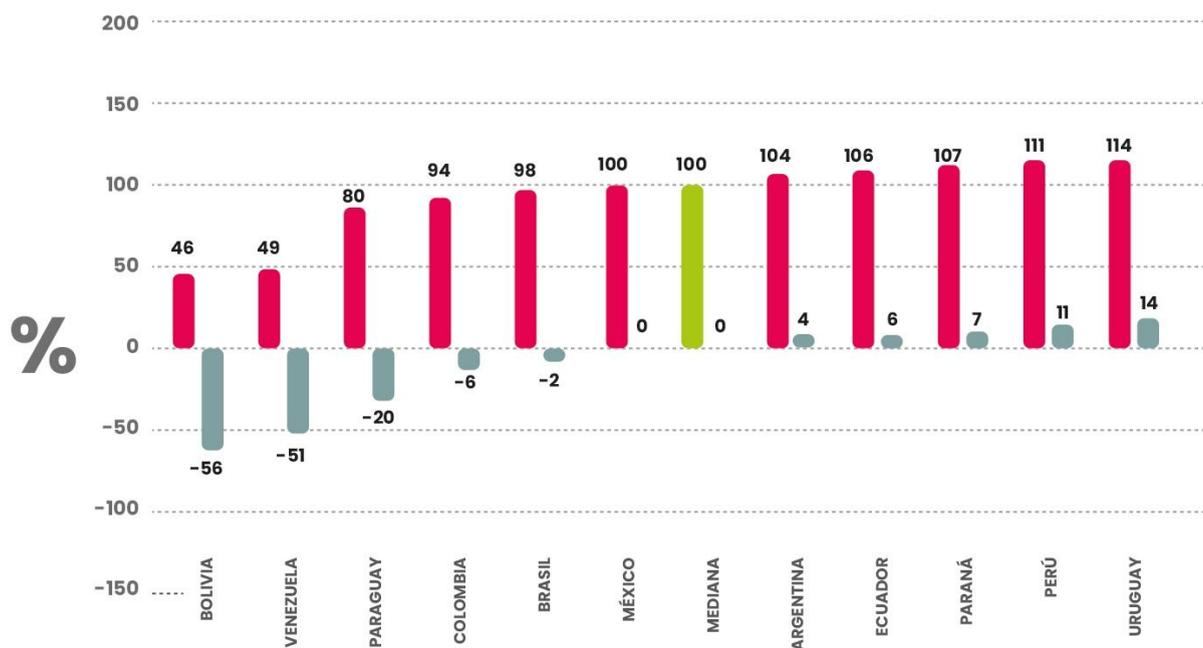
Si bien Venezuela es el país que se ubica debajo de casi el doble de la mediana, se puede observar que Colombia y Perú también están bastantes alejados. En el otro extremo por encima de la mediana se encuentran Argentina y Uruguay.

Venezuela es el país más económico en materia de operaciones logísticas. Sin embargo, es oportuno aclarar que debemos tener en cuenta que esta medición no se realizó con respecto al resto de los productos de PBI de bienes; o sea, esto sirve para medir el PBI de bienes pero no mide el PBI de bienes.

ALQUILER DE METROS CUADRADOS (M²)

Valor del metro cuadrado de alquiler de un Depósito categoría Triple A para no menos de 3,000 metros en us\$.

ALQUILER M2



• Cabe señalar que como el término o categoría “Triple A” no existe en muchas partes del mundo, se consultó sobre los mejores niveles de espacios logísticos equivalentes a dicha categoría. En este componente se puede observar bastante uniformidad: México se ubica en la mediana, y Argentina viene subiendo (6 meses antes, seguramente se hubiese corrido más hacia la derecha).

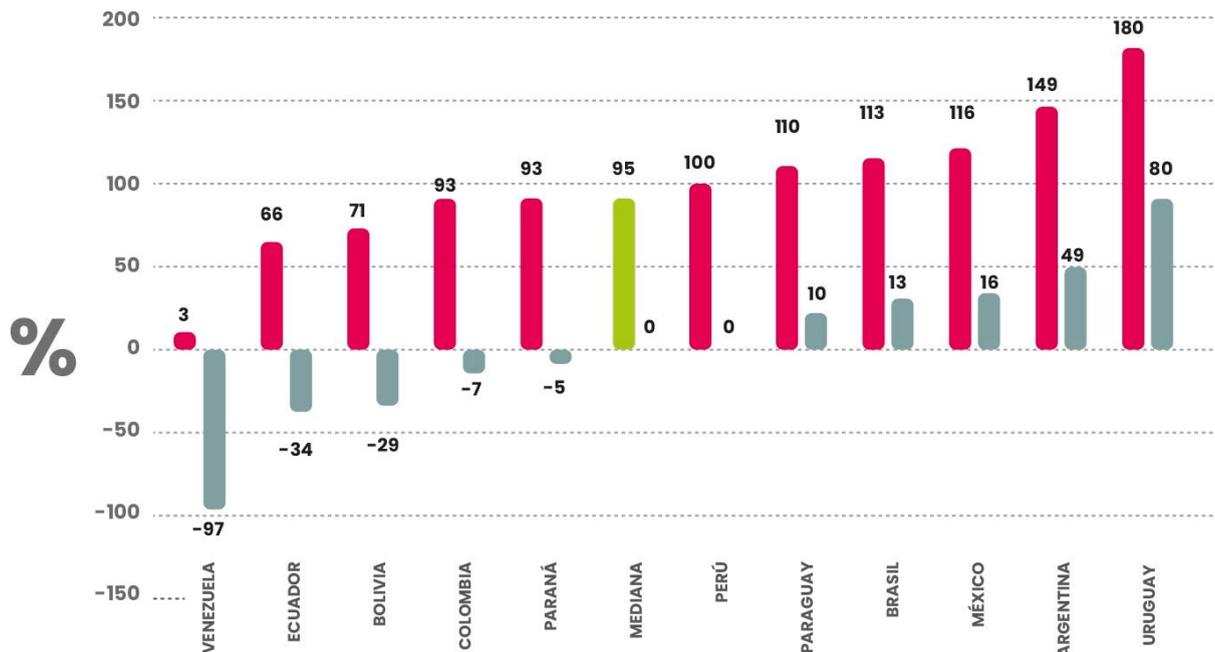
Matriz de Costos Técnicos utilizada para las comparaciones de costos

Para poder realizar una comparación de los drivers de costos acumulados se decidió tomar el siguiente modelo de costos técnicos ponderando cada uno de los componentes hasta obtener una fórmula que represente una Operación Domestica típica de acumulación de costos con el solo efecto de verificar el objetivo de medición.

COSTO DE TRANSPORTE	GASOIL	15	} 50%	COSTO DE ALMACENAMIENTO	COSTO OPERATIVO	33	} 50%
	NEUMÁTICO	2			VALOR ALQUILER M2	7	
	LUBRICANTE	1			COSTO AUTOELEVADOR	6	
	COSTO CHOFER	32			FILM STRECH	2	
					PALLET	2	

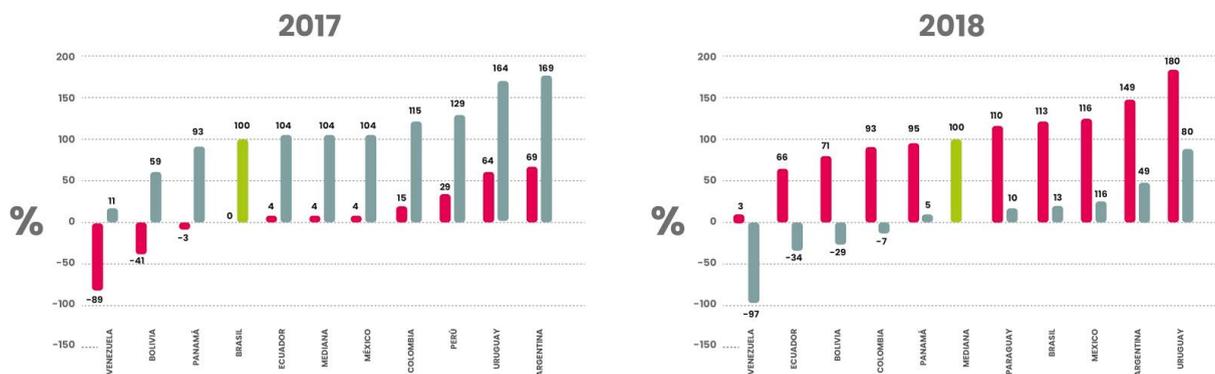
Resultado de la comparación en forma ponderada

MATRIZ DE COSTO LOGÍSTICO



Comparativo 2017-2018

La única diferencia en cuanto a la participación de países, es la inclusión de Colombia en 2018.



En términos generales y comparativos (2017 – 2018) Perú es un país que parece caminar perfectamente por el centro del tema de costos casi en todos los drivers medidos, salvo en el costo del operario logístico.

Paraguay viene subiendo, antes estaba un poquito más bajo y ahora se ubica unos 10 puntos arriba de la mediana.

Brasil estaba mucho más alto hasta 2017; por efecto de la devaluación y también de la recesión (ahora más contenida) se ubica 13 puntos sobre la mediana.

Como segundo país con los costos logísticos más elevados, y pese a la gran devaluación aparece Argentina, que en 2017 ocupaba el primer puesto. Y Uruguay en 2018 se presenta como el país más caro de Latinoamérica.

Colombia no participó de la medición anterior.

Si se observan los cuadros mirando hacia la derecha, claramente Argentina y Uruguay siempre están entre los dos países más caros, medidos en dólares. Del mismo modo, si se mira hacia la izquierda los que siempre se ubican por debajo de la mediana son (sin mencionar Venezuela): Ecuador, Bolivia.

Se puede decir que en dos años los sesgos son los mismos, que los precios (por devaluación, efectos expansivos o recesivos) se mueven en una economía imperfecta.

Algunas conclusiones

Para mejorar estos indicadores, nos debemos proponer medir estos mismos costos sobre el PBI de bienes que es lo que mueve la logística; de ese modo vamos a ganar en una mejor información que va a ser complementaria de ésta.

El tipo de cambio es importante pero no es todo. Realmente lo que nos hace ganar es la productividad y en Latinoamérica tenemos bastante para progresar. Todos los países de la Región están tocados por algún tipo de improductividad. Pero es la eficiencia y la eficacia de los gobiernos, la existencia de planes estratégicos relacionados al tema, la infraestructura y estructura logística disponible lo que nos permitirá ser más productivos.

Hablando de infraestructura logística, los países latinoamericanos en relación al continente asiático y al continente norteamericano, estamos atrasados en materia de infraestructura. Más o menos se necesitarían entre cuatro y cinco años de inversiones continuadas con una proporción importante del PBI como equipararnos. Es en estas dificultades donde tenemos que poner toda nuestra acción, medir, trabajar en forma colaborativa, para ganar productividad y consecuentemente competitividad.

En esa búsqueda de productividad, no se debe perder de vista que los costos contemplados en esta medición no son los únicos. Hay un montón de costos, de “cisnes negros” que aparecen de alguna manera en cada operación y que debemos medir para poder detectarlos; eso no quiere decir que se podrán administrar perfectamente, pero si los medimos los vamos a ir acorralando.

La gestión logística tiene una alta incidencia en la competitividad de los países. Agregando costos o desagregando en función de los niveles de servicio. En este sentido, la medición nos permite hacer, corregir y pensar. Es muy importante poder profundizar en los procesos, en las operaciones, por ejemplo, cómo desarmar esas estructuras de costo que son muy pesados y que son medibles; cómo agruparlos y analizar la oportunidad de tercerizar procesos; o sea, unirse entre varios para poder hacer el mismo servicio; relacionarse con el Estado para trabajar juntos en planes estratégicos. No hay duda, que el servicio y el costo, son la razón de ser de cualquier tipo de cadena de abastecimiento.

¿Cuál es el mayor desafío que hemos observado en la mayoría de los países latinoamericanos? El desafío es lograr trabajar juntos organizaciones y Estado, para lo cual se requiere alinear valores. Parece sencillo pero no lo hacemos todos los días. En cada uno de los países nos cuesta. A algunos les cuesta menos, por ejemplo Uruguay está mucho más avanzado que otros países más grandes, tiene mucho que ver el tamaño del país.

Si el mayor desafío es integrarnos éste es el principio básico de la estrategia de *supply chain* actual y sus costos y es lo que nos va a permitir ganar productividad y competitividad.

Carlos Musante

Director Técnico de la Asociación Latinoamericana de Logística, ALALOG.

Director Técnico de la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, CEDOL.

Consultor especialista en supply chain y costos logísticos.

2. LOS 3PLs EN PAÍSES LATINOAMERICANOS CON MAYOR DESARROLLO LOGÍSTICO

2.1. Introducción

Por Miguel A. Bosio Valdivia

Para iniciar este módulo me gustaría compartir una anécdota. Al llegar al aeropuerto de México tomé un taxi y el conductor me comenzó a contar acerca de la belleza del Museo Antropológico, sobre la historia de Frida Kahlo, y que Teotihuacán y otras atracciones más de México. "Señor, váyase usted al Yucatán", me decía, mientras yo pensaba caramba, este hombre qué tal motivación tiene para contar sobre su tierra; de hecho es parte de una gran *supply chain* de turismo mexicano y nadie le paga un dólar, es sencillamente su sentimiento nacionalista lo que lo mueve. Al llegar a destino, se despidió agregando: "Señor, no se olvide usted de ir al Estadio Azteca, porque también es parte del turismo de México". Lo tomé en cuenta, y entonces recordé que México es un país al que le gusta mucho el fútbol. A propósito, en este primer panel de hoy tenemos 3 representantes de países con una cultura futbolística muy grande: Brasil, Argentina y México. Pensando en fútbol recordé que antes un jugador en defensa podía pasarle la pelota a su arquero y "matar el juego", era una situación que se daba frecuentemente cuando el equipo que iba ganando quería pasar el tiempo sin correr riesgos. Pero de pronto, en algún momento de la historia, la FIFA determinó que si el jugador en defensa le pasaba la pelota a su arquero debía sancionarse falta a favor del equipo contrario. Así es como se juega al fútbol en la actualidad. ¿Por qué estoy hablando de esto? ¿Qué tiene que ver con logística y *supply chain*? A lo que quiero llegar es que las cosas son dinámicas, todo va evolucionando.

Muchos años atrás, al visitar una compañía latinoamericana de cualquier parte del mundo, si se le preguntaba al CEO dónde se encontraba su departamento de logística, éste señalaba un camión o un almacén. De pronto, las cosas fueron cambiando y ahora se habla de SCM, *supply chain management*, incluso algunos se refieren a una visión de *supply networking management*; también se está planteando el tema de la colaboración dentro de SCM, y entonces en algunas partes del mundo se habla de *living SCM*, por ejemplo.

Partiendo de esta realidad, en este módulo intentaremos ver cómo los operadores logísticos, los famosos 3PL, hemos ido desarrollando y necesitamos cada vez más las alianzas estratégicas para seguir haciendo nuestro trabajo, en esta oportunidad en México, Argentina, Brasil y Perú.

Enfatizaremos mucho en la necesidad del desarrollo tecnológico en la gestión de *supply chain* y en la diversidad de modelos logísticos, ya que como se verá más adelante, no existe un modelo para todos los productos o todas las cadenas que podamos manejar. Si el mundo de la logística fuera una receta, definitivamente no necesitaríamos debatir, estaríamos simplemente aplicando la receta.

2.2. México

Por Carlos Ocelli de la Parra

Hasta hace 20 años, traer a México un contenedor consolidado era casi una misión imposible. Los Operadores Logísticos, en aquel entonces, nos dimos a la tarea de diseñar la logística como la conocemos hoy en día.

Gracias a esta labor, transportar productos de 10 clientes de diversos sectores en un contenedor, desconsolidar, descargar, subir los productos de cada uno a su camión, enviarlos a una bodega, pasarlos a un vehículo de reparto, hacer la entrega; así como, consolidar, cargar un contenedor y despachar cada uno con su agente aduanal es algo habitual.

La descripción anterior pretende ser un ejemplo para dar una idea de los avances que ha permitido el desarrollo y la evolución de la actividad, sin desmerecer la labor de esos pequeños importadores que en

aquel entonces iniciaron estas actividades, al contrario, es justo reconocer a quienes se han dedicado a la importación y exportación, por las dificultades que representa, entre ellas, que el producto llegue en tiempo, forma y al menor costo a sus centros de distribución.

En la actualidad, cuando se habla de cargas, pensamos en movimientos físicos y también en tecnología e información que posibilitan múltiples formas de complementación entre el operador logístico y cliente. Precisamente, un 3PL requiere conocer a sus clientes, sus productos, procesos y modalidades de entrega. Cómo 3PL no deja de ser interesante visitar las fábricas de nuestros clientes y conocer a detalle los procesos e infraestructura en dónde reciben las distintas materias primas para elaboración del producto final y su posterior almacenaje y distribución.

El logístico no puede estar centrado solamente en sus servicios, necesita ver qué es lo que requiere el cliente desde el proceso de producción.

¿Qué busca un 3PL? Busca integrarse. La integración supone una diferenciación competitiva entre cliente y 3PL, es un proceso de adaptación el cual plantea coordinar esfuerzos para generar confianza, siendo esta la base indispensable para compartir e intercambiar información.

Un 3PL que no se adapte al proceso del cliente y del consumidor y que no cuente con la tecnología oportuna o suficiente para adecuarse a los procesos y el intercambio de información, no tiene razón de ser en este medio logístico.

Se puede inferir entonces que lo importante para el 3PL es precisamente establecer alianzas con sus clientes, es decir, relaciones de mutua confianza (*share point*) que le permitan saber en qué momento necesitan su producto o qué tipo de tecnología se le debe ofrecer para compartir información; hoy en día los procesos tecnológicos llevan a las bodegas y a los almacenes a tener perfectamente identificados los productos, las necesidades, los tiempos (temporada alta – baja), entre otros.

En México, desafortunadamente, al 3PL la mayoría de las veces se le requiere únicamente para la última milla; terminamos siendo “logísticos de bomberazos”. Definitivamente, el rumbo en el camino de la competitividad es otro.

Un aspecto a tener en cuenta es que la logística en México es regional. En este sentido, los 3PL necesitamos globalizarnos más, tomar el producto desde el origen a partir del mismo proveedor, e igualmente en el caso de la exportación, desde la planta del exportador.

La gestión logística es un trabajo muy apasionante ya que implica un ejercicio permanente por encontrar las mejores soluciones a los problemas que plantean los clientes.

Actualmente, debemos sumar el efecto “*I want it now*”, mejor conocido como: efecto Amazon, que promueve: “compré hoy y quiero que me lo entreguen al día siguiente”. Pero además, se trata de diferentes clientes en diferentes lugares y momentos. Esto es logística, y la tecnología hace esta gestión posible. Es más, hoy en día lo vemos en función de solamente tecnología y a lo mejor no vemos ni siquiera pasar la mercancía.

Cuando un 3PL atiende clientes de *e-commerce* que requieren entregar un producto al siguiente día (no sólo pequeños productos o paquetería, también electrodomésticos, motocicletas, bicicletas, etc.), debe entender esa necesidad del cliente y hacer que suceda, en el lugar y momento que quiera al menor costo posible. Un 3PL que conoce a su cliente lo puede lograr. Es muy importante que el producto se coloque en el embarque correcto, en el andén correcto, en el camión correcto y que le llegue al cliente correcto.

En México probablemente todavía no se entiende a detalle cómo podemos hacer esa fusión con el cliente y los beneficios que se logran, trabajando de forma coordinada y bajo esquemas de mutuo acuerdo. Una buena distribución de productos repercute en el mercado, en la economía y, en general, en una mejor situación para el país.

Si bien son muy pocas las empresas que entienden los beneficios que brindamos, la industria automotriz está basada en la tercerización de servicios logísticos. México cuenta con fabulosos 3PLs especializados en esa industria.

El crecimiento es progresivo, en el mercado mexicano existe una gran cantidad de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) que normalmente buscan ciertas soluciones logísticas en determinados eslabones de la cadena de suministro. Conforme las PyMES van creciendo, van entendiendo los beneficios de las alianzas con los 3PLs.

La Asociación de Operadores Logísticos de México (AOLM), entidad asociada a la ALALOG, reúne a las empresas de tercerización logística nacionales e internacionales.

AOLM representa a 13 empresas líderes del sector; quienes en su conjunto suman más de 52 mil empleos directos y generan una facturación total de más de 1.5 millones de dólares anuales a nivel nacional. Sus empresas asociadas atienden a diversos sectores de la industria: aeroespacial, automotriz, editorial, ciencias de la salud, moda, alimentos, retail, entre otros.

A nivel Latinoamérica, sus socios están presentes en 12 países generando ingresos por más de 1 billón de dólares anuales.

Las actividades que desempeña la AOLM se ejercen a través de los Grupos de Trabajo y Comités entre los que destacan los temas, definidos por los socios, de recursos humanos, responsabilidad social, normatividad y seguridad, entre otros.

La Asociación promueve e impulsa el desarrollo y competitividad de la actividad logística en México.

Carlos Ocelli de la Parra

Inició su carrera logística en Grupo Transportación Marítima Mexicana (TMM) como supervisor de importación del Lejano Oriente. Posteriormente se posicionó como Trade and Logistic Manager en Seúl, Corea del Sur para una importante empresa importadora en Tijuana, México.

Es dueño de la empresa Fes Cargo SA de CV, empresa pionera en esquemas operativos de importación para cargas LCL y socio fundador de la empresa Global Fes Cargo S.A de C.V., unidad de negocio de Grupo Alianza Estratégica Portuaria, socio de la AOLM y operador logístico líder en el Puerto de Manzanillo, Colima, México.

Actualmente, es Vicepresidente de la Asociación de Operadores Logísticos de México.

2.3. Argentina

Por Hernán Sánchez

La post-globalización hizo que muchas de las actividades que desarrollamos los Operadores Logísticos en cualquier lugar del mundo empiecen a estandarizarse, principalmente por efecto del desarrollo tecnológico.

Sin embargo, ante la diversidad y complejidad de los mercados, la competitividad sigue viniendo de la mano de las alianzas estratégicas, donde la elección del Operador Logístico y la definición del Modelo Logístico son determinantes, más aún, para sostenerse en coyunturas de crisis, donde la caída de volúmenes, la falta de fuentes de financiación, la inflación y la ociosidad de recursos erosionan la competitividad de las empresas.

Las operaciones logísticas integrales en los mercados maduros requieren, como la palabra lo indica, de una cierta madurez en la relación, en el vínculo, por eso la selección del socio estratégico es la primera clave del éxito en un proceso de tercerización.

Es vital entender que una relación entre generador de carga y un operador logístico tiene que ser simbiótica. Para ello requiere básicamente de determinados parámetros de igualdad entre cliente y prestador de servicios logísticos. Ambos deben compartir algunas cuestiones básicas: valores, búsquedas de competitividad y cierta relación de sustentabilidad a lo largo del tiempo. La selección del socio estratégico es la clave del éxito en un proceso de tercerización. Ni mucho más elevado ni muy por debajo de lo necesario.

Una vez elegido satisfactoriamente al socio, hay varias cuestiones que a lo largo del tiempo son importantes definir, y que van a generar que esa relación vaya mejorando en términos de calidad y de la

búsqueda de la competitividad que, en el fondo, es lo que todas las empresas quieren. La principal es compartir información, que no debe circunscribirse exclusivamente a las cuestiones logísticas; también es necesario conocer y entender la visión y los planes de desarrollo a mediano y largo plazo. Otro punto muy importante es cómo nos vamos a medir. La definición de los KPIs que vamos a utilizar para definir cuál es el target y dónde estamos parados respecto de la definición de ese target, es central. En logística tenemos la gran ventaja de que todo lo que hacemos es medible. Lo importante es ponernos de acuerdo en cómo lo vamos a medir, cómo vamos a definir la cantidad de días de inventario en bodega; los tiempos de entrega y cuál es el objetivo y las modificaciones que ese objetivo puede tener, en función de las disrupciones (con los cuales los “logísticos” convivimos todo el tiempo). O sea, los escenarios no son los mismos para todas las operaciones y todas estas cosas tienen que ser trasladadas a un modelo de medición lo mejor posible.

Otro punto a tener en cuenta en la definición de una alianza estratégica está relacionado con los plazos en los cuales vamos a comenzar a transitar esa alianza. No cualquier 3PL puede prestar servicio a determinados clientes. Si la selección es buena, las relaciones deberían ser de mediano-largo plazo, de forma tal de permitirle al prestador de servicio (que siempre es la unidad más flexible y la que más se debe adaptar), poder invertir en tecnología, en desarrollo de nuevos procesos, capacitar a su gente, etc. Este es un punto muy importante: en aquellos mercados que están avanzando hacia procesos de tercerización, por lo general este aspecto queda en un segundo plano, obviamente tapado por el costo. Inclusive, hay una tendencia en muchas compañías en ponderar demasiado el costo a la hora de seleccionar a su socio estratégico. Obviamente que el costo es importante, porque la competitividad está basada en que el costo sea, valga la redundancia, competitivo. Pero no perdamos de vista el resto de las cosas, porque si la alianza estratégica es sólida, la competitividad viene sola. Además, ante dificultades e inclusive coyunturas de crisis como la actual, donde los parámetros de competitividad se distorsionan y los planes de desarrollo se ven afectados por falta de financiamiento, inflación, caída de volúmenes y ociosidad de recursos, las alianzas virtuosas ayudan a sostenerse en la parte sinuosa del camino.

La segunda clave es la definición del modelo logístico.

No necesariamente todos los productos requieren del mismo nivel de servicio. No es lo mismo un operador que brinda servicios en el área de medicamentos o de tecnología o a una automotriz, que uno que presta servicios en los segmentos de consumo masivo o a las industrias química, petroquímica o del petróleo. Son cuestiones distintas. Cada caso requiere una especialización distinta. Muchas empresas hasta tienen divisiones totalmente distintas para abastecer cada canal. ¿Por qué digo esto? Porque en la actualidad a todos se nos genera un inconsciente, donde entendemos que lo ideal es el Amazon Prime, y que todos necesitamos “clickear” hoy a las 4 de la tarde y tener mañana a la mañana nuestro producto y eso no necesariamente es lo ideal para todos los casos, porque eso cuesta y además tiene particularidades. Obviamente que hay situaciones en que sí, tal el caso de la compra de un remedio que necesito para mañana; pero tal vez no se justifica que me entreguen un automóvil o un insumo para un pozo petrolero al día siguiente de la compra. Lo necesito cuando tiene que estar, al mejor costo y en óptimas condiciones.

Definir el modelo logístico adecuado para el producto que se administrará es también una de las claves de que la alianza estratégica con el prestador de servicios sea exitosa.

En este sentido, Argentina es un país que tiene un grado de tercerización logística muy maduro y cuenta con empresas especializadas en distintos mercados.

Dos entidades básicas agrupan a la comunidad logística: una es la Cámara Empresaria de Operadores Logísticos, CEDOL, y otra es la Asociación Argentina de Logística Empresaria, ARLOG.

CEDOL tiene una representatividad muy grande, agrupa unas 40 empresas que prestan servicios logísticos integrales, sumando una facturación del orden de los 2 mil millones de dólares por año, contratando en forma directa unos 30 mil colaboradores, y teniendo bajo su administración unos 2,5 millones de m² cubiertos en operaciones de almacenaje.

ARLOG es una asociación de profesionales de la logística y *supply chain* que tiene más de 30 años y que agrupa a unos 500 profesionales en forma directa y 1.500 en forma indirecta.

Hernán Sánchez

Es Accionista y Director de Celsur Logística. Forma parte de la nueva generación de empresarios de la logística. Viene desarrollándose en el sector desde hace más de 20 años y tuvo el honor de estar al frente de la Asociación Argentina de Logística Empresaria (ARLOG), como Presidente durante dos periodos (2015 al 2018) y, desde septiembre de 2017 forma parte de la Comisión Directiva de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG), en el cargo de Presidente Alterno.

2.4. Brasil

Por Cesar Meireles

Para abordar el tema de los operadores logísticos en Brasil me parece oportuno comenzar por responder la siguiente pregunta: ¿Por qué nació ABOL en 2012?

Porque el tema *Third Party Logistics Provider* (3PL), operador logístico, no era un tema aclarado sobre el cual hubiera una comprensión unánime.

Al tratarse de una actividad que integra y proviene de muchas otras, como por ejemplo el transporte en cualquier modal, el almacén y la gestión de inventario, cada cual tenía un pensamiento un poco distinto.

Así es que hace algún tiempo, de 30 años para acá, tenemos una mayor claridad sobre lo que es el operador logístico o 3PL. Podemos decir que actúa como un *one stop shopping*, o sea, una ventanilla única, en un punto sólo, en una compañía sola se puede obtener una solución logística integrada.

Con este motivo, el de clarificar la identidad del operador logístico, en 2012 se fundó la ABOL - Asociación Brasileña de Operadores Logísticos. Desde ese entonces, hicimos algunos estudios muy importantes que permitieron mostrar la dimensión del operador logístico en Brasil, cuya participación es demasiado importante para la economía.

Actualmente, los desafíos están puestos en algunos campos específicos. Desde hace mucho tiempo, ubicamos nuestro desarrollo en la actividad rodoviaria, es decir que nuestra matriz de transporte no es equilibrada, ya que existe una concentración muy grande en este modo de transporte.

Si se piensa que en un país con 8 mil millones de kilómetros cuadrados haciendo básicamente 65% de su comercio por camión, se puede deducir que uno de los principales desafíos es desarrollar planes para equilibrar esa matriz.

Como resultado de este desequilibrio, tenemos en Brasil un costo logístico cerca de 12,8% del PBI. Si comparamos, por ejemplo, con Estados Unidos que es de 7,5%, nos encontramos con un espacio muy largo para desarrollar y para crecer efectivamente en la economía.

¿Cómo se puede lograr? Primero, mediante un trabajo efectivo de pluralizar esta matriz de transporte, luego mejorar los desempeños, profundizar en la función logística para tener una buena gestión, en el marco de relaciones confiables con todos los *stakeholders*.

El gran objetivo está orientado a desarrollar un sector muy fuerte como lo estamos haciendo en la América Latina y para ello es muy importante adoptar la posición de "estar juntos", como ALALOG viene haciendo y como lo estamos haciendo en los países miembros.

ABOL actualmente cuenta con 31 asociados, los más grandes 3PLs del mundo que operan en Brasil, todos son líderes en sus segmentos, son muy fuertes y representativos con importante participación en la economía del país.

Ahora bien, para tener una idea del peso del sector, Brasil en términos de operadores logísticos tenemos alrededor de 269 empresas con características de 3PL, que juntas generan una facturación de 81 mil millones de reales, o sea, cerca de 20 mil millones de dólares.

Si además se contempla que la recaudación impositiva representa entre 6 y 7 mil millones de dólares por año, y lo más importante, es que el sector es muy rico e intenso en mano de obra (más de 1,4 millón de empleos directos e indirectos), puede apreciarse la enorme incidencia que tiene la actividad logística en el desarrollo de la economía del Brasil.

En este escenario, venimos trabajando mucho en la búsqueda de las mejores prácticas, de temas relacionados con la incorporación de tecnología y en desarrollo de capacitación profesional.

También estamos ocupados en la agenda regulatoria para que nuestro sector sea reconocido y tenga leyes que permitan trabajar en un marco de mayor seguridad jurídica. Es una misión muy relevante la que nos hemos propuesto ya que los espacios legales vacíos imponen ciertas dificultades.

En nuestro sitio www.abolbrasil.org.br se pueden encontrar muchos estudios y proyectos sobre el sector de los 3PL en Brasil, de nuestra economía y marco regulatorio.

Cesar Meireles

Director Presidente (CEO) de la ABOL - Asociación Brasileira de Operadores Logísticos, y Vicepresidente 1º de la Asociación Latinoamericana de Logística, ALALOG.

Graduado en Administración de Empresas y post-graduado en Marketing por la UPE, Recife. Maestría en Administración de Empresas por la UFBA, Salvador.

Docente de postgrado en Planificación Estratégica y Logística Empresarial.

Tiene más de 35 años de experiencia como ejecutivo en las áreas operativas y nuevos negocios de operadores logísticos y portuarios.

2.5. Perú

Por Miguel A. Bosio Valdivia

Hasta 1990 mucho de la economía del Perú se basaba en el consumo interno, con un alto grado de importaciones y prácticamente cero exportaciones.

De pronto y felizmente a alguien se le ocurrió dentro de la política que había que cambiar, había que tender a ver un mercado foráneo y había que pagar una deuda externa que nunca habíamos pagado. De este modo las cosas empezaron a equilibrarse y actualmente ya vivimos dentro de una balanza equilibrada bastante interesante.

¿Por qué menciono esto? Porque la logística de Perú mucho debe su desarrollo al desarrollo exportador.

Para dar un panorama actual de la logística de Perú, debemos empezar por la logística de aprovisionamiento, que implica el movimiento de mucha materia prima en un territorio atravesado por la Cordillera de los Andes, la cual configura tres regiones naturales diferentes dentro del mismo país, como si se tratara de tres países en uno: Costa, sierra y selva. La distinción no es sólo geográfica, sino también política, económica, cultural, etc.

Luego, tenemos la logística internacional que intenta optimizar el envío a otra parte del mundo, y finalmente estamos intentando terminar en la última milla, un reto que se plantea en la actualidad para todos los países latinoamericanos.

En Perú estamos intentando llegar a la última milla, sobre todo con los productos que nos distinguen: artesanías y gastronomía, sin dejar de lado la minería y la agricultura.

Ahora bien, ¿dónde es que tenemos los mayores puntos críticos, los mayores problemas? Aunque cueste creer, en logística de aprovisionamiento. El hecho de que nos atravesase la Cordillera de los Andes, nos debería obligar a tener una red rodoviaria capaz de permitir mover bienes por todo el territorio nacional y una red ferroviaria que tampoco tenemos por las mismas razones, siempre políticas. Estas son cuestiones esenciales para el desarrollo logístico, son parte de los grandes retos que tiene nuestro país. Cuando pensamos en hacer negocios, si nos abocamos solamente a Perú, realmente morimos en el

intento. Hacemos negocios pensando, por ejemplo, en sacar productos a veces desde Bolivia, a veces desde Argentina, a veces desde Brasil y varios otros países.

Nosotros hacemos la transacción mediante una triangulación comercial, una dinámica que es muy conocida por todo el mundo.

Nos orientamos a una manera de hacer negocios a nivel de integración, en coincidencia con lo que promueve ALALOG.

La Asociación Peruana de Profesionales en Logística, APPROLOG, fue fundada en 2006 y está conformada por ejecutivos vinculados a las actividades logísticas y cadena de suministro (*Supply Chain Management*) de diversos sectores económicos, tanto públicos como privados del país. En APPROLOG trabajan por el crecimiento profesional y la capacitación permanente de sus asociados, promoviendo las mejores prácticas, la integración y redes de contacto entre los profesionales del sector. <http://approlog.org/>

Miguel A. Bosio Valdivia

Director de la Asociación Peruana de Profesionales en Logística, APPROLOG.

Licenciado en Administración por la Universidad de Lima, Licenciado en Educación (Universidad San Ignacio de Loyola), con Maestría en Administración de Negocios y Finanzas Internacionales (Universidad Católica Sedes Sapientiae, estudios concluidos de Doctorado en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla, España).

Más de 30 años de experiencia en Logística Internacional, Negocios Internacionales y Aduanas. Director de Empresas, Consultor Internacional y Docente reconocido en instituciones de primer nivel.

3. TENDENCIAS DE LA LOGÍSTICA EN PAÍSES CON MENOR DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

3.1. Introducción

Por Juan Carlos Rodríguez Blanco

La dinámica actual del comercio y flujo de bienes y servicios hace que las empresas -cada vez más globales-, busquen que sus productos lleguen más rápido en buenas condiciones, demandando a los operadores logísticos niveles de servicios cada vez más óptimos.

Para entender estas nuevas realidades de intercambios comerciales cada vez más interrelacionados, dentro de ALALOG nos pareció interesante presentar otros países latinoamericanos, tal vez de economías no tan grandes a nivel latinoamericano.

A continuación, referentes de asociaciones de logística que conforman ALALOG, ofrecen una síntesis de cómo ha sido el desarrollo de los últimos años, cómo es la actualidad y cómo se perfila cada uno de los países, con sus respectivas particularidades. A continuación, referentes de asociaciones de logística que conforman ALALOG, ofrecen una síntesis de cómo ha sido el desarrollo de los últimos años, cómo es la actualidad y cómo se perfila cada uno de los países, con sus respectivas particularidades.

Comenzaremos con un país del Pacífico: Ecuador, luego con dos países mediterráneos de América del Sur: Paraguay y Bolivia, finalizando con un país del Atlántico como es el caso de Uruguay.

También, aunque por dificultades coyunturales no pudo participar en el Encuentro realizado en la ciudad de México, incluimos una síntesis del panorama logístico en Venezuela.

3.2. Ecuador

Por Felipe Tobar

Ecuador tiene un producto interno bruto de aproximadamente 100 mil millones de dólares, 16 millones de habitantes y es territorialmente atomizado, donde la ciudad más grande concentra cerca de 3 millones de habitantes.

Con tan sólo el 1% de crecimiento en 2018, con una previsión similar para 2019, Ecuador se encuentra con desafíos económicos. Recientemente fue firmado un acuerdo de entendimiento con el Fondo Monetario Internacional, a la fecha los hitos de dicho acuerdo se han cumplido. Por lo que se espera que, de seguir la tendencia actual, pronto superemos las dificultades.

No obstante a las dificultades que estamos atravesando, en el 2018, las exportaciones crecieron cerca del 17% a nivel de bienes no tradicionales y la inversión extranjera directa creció hasta el tercer trimestre de 2018 un 41% respecto del año anterior, acorde a datos de fuentes públicas.

A nivel de toda Latinoamérica según las estadísticas del Banco Mundial, el Ecuador se ubica en la 2ª posición en la calidad de la infraestructura vial, en la 3ª con respecto a calidad aeroportuaria y en la 4ª posición en calidad de puertos; en este sentido, Ecuador se caracteriza por contar con importantes habilitantes logísticos. Ejemplo de esto es que en agosto de 2019 inició operaciones DP World el nuevo Puerto Posorja de aguas profundas, el cual ya recibió el primer buque Post-Panamax. Además, se están gestando nuevos proyectos de inversión que dinamizan la economía, como son los proyectos de: ZEDE en Aeropuerto de Quito, Puerto Seco de la Provincia de Pichincha, Corredores viales, por citar algunos.

¿Qué está sucediendo en la logística en el país, cuáles son elementos favorables y cuáles son los desafíos que tiene el Ecuador?

En primera instancia, es una economía bastante joven en términos de logística. El dinamismo del sector logístico inició en los últimos 10 a 15 años y progresivamente tanto el Estado, como universidades y empresas privadas, comenzaron a dimensionar mejor que el rol de la logística es determinante para el éxito de la estrategia empresarial.

El Estado ecuatoriano, si bien, comprende la incidencia que tiene la logística como habilitante de las exportaciones y el desarrollo empresarial, aún no lo adopta como una Política de Estado.

La proyección indica que en los próximos años vamos a percibir un mejor desempeño del sector: en primer lugar, el sector empresarial nacional ha dado una mayor importancia a la logística dentro de su estrategia; existe un importante desarrollo tecnológico del sector como la implementación de *blockchain* en la trazabilidad del camarón y del chocolate de exportación; el desarrollo de soluciones logísticas que están siendo exportadas y por último la participación de grandes jugadores, que han llegado al país, empujará a la transformación del sector, lo cual obligará a que el marco regulatorio, como las oportunidades comerciales, comiencen a tener una nueva velocidad y un nuevo dinamismo.

Por la presión comercial que ejercen nuestros vecinos: Colombia y Perú, el Ecuador está obligado a impulsar y llevar adelante nuevas dinámicas, que como país estamos buscando fundamentarlas en el desarrollo de la logística.

En cuanto a la facilitación aduanera, hace algunos años atrás en el Ecuador desapareció el concepto de zona franca, no obstante, ahora existe la denominada ZEDE, que es la zona especial de desarrollo económico, la más importante sería la constituida en el aeropuerto de la ciudad de Quito (cabe considerar que el aeropuerto de Quito es el primero en flujo de entrada y de salida de carga aérea que tiene Ecuador). Se espera que en el corto plazo se impulsen nuevos desarrollos a nivel de zonas francas que puedan contribuir, por ejemplo, con el dinamismo del *e-commerce*.

Con relación al comercio exterior, existen dos grandes habilitantes: políticas gubernamentales y estructura operativa.

Con relación a las políticas gubernamentales, durante los dos últimos años han sido desmontadas muchas barreras comerciales, por lo cual se ha facilitado la importación de productos de distintos orígenes. También, se han alcanzado nuevos acuerdos comerciales, en particular con la Unión Europea, lo cual ha ayudado a un análisis interno sobre cómo podemos (la logística) facilitar el comercio exterior. Ahora, se está discutiendo nuestra adhesión a la Alianza del Pacífico, que representará nuevos desafíos.

A nivel del Estado, institucionalmente muchos de los organismos o ministerios fueron consolidados en uno sólo, donde el principal objetivo ha sido enfocar y simplificar los flujos de las actividades económicas del país: en este sentido el comercio exterior, como motor que trae inversiones, ha tomado un rol protagónico en Ecuador.

En cuanto a los habilitantes operativos, mediante una asesoría con CAF (Banco de Desarrollo de América Latina), se han identificado una serie de factores, que, de ser gestionado oportunamente, contribuirán en la competitividad de nuestras exportaciones y en la reducción de los costos logísticos locales.

Felipe Tobar

Presidente Ejecutivo de la Asociación Logística del Ecuador, ASOLOG, entidad asociada a la ALALOG.

Es Gerente General de Transportes Sanchez Polo y Vicepresidente en Cámara Ecuatoriana Internacional de Comercio e Integración (CEICI).

Ingeniero Comercial, con especialización Marketing y Finanzas, Universidad del Pacífico.

3.3. Paraguay

Por Alessandro Molfesi

Paraguay es un país situado en el corazón de Sudamérica, rodeado de ríos, donde logística o las cuestiones logísticas comienzan a plantearse a partir de 1980.

Para entender el proceso, Paraguay operaba básicamente con puertos estatales muy poco graneleros, y netamente se manejaba la exportación de algodón a través de barcazas.

En la actualidad, cuenta con 39 puertos privados sobre el río Paraguay y 9 sobre el río Paraná. ¿Por qué tantos puertos e inversión privada en tan pocos años?

Paraguay produce 7 millones toneladas de soja y 2 millones de toneladas de aceite vegetal. Todo eso sale por un sistema logístico que no es sencillo. Una gran parte de la soja sale vía terrestre hacia el Brasil y otra gran parte sale vía fluvial, se transporta internamente hasta los puertos (graneleros) donde se carga en barcas.

Paraguay tiene la tercera flota fluvial más grande del mundo, la primera es la de Estados Unidos y la segunda de China. Ese desarrollo se debe principalmente a la exportación de productos agrícolas.

Pero también, Paraguay es un gran importador, ya que tiene muy pocas industrias, de modo que la mayoría de los productos que se consumen son importados a través de los puertos de Buenos Aires y Montevideo, y algunos a través de Brasil; a su vez, el transporte de los contenedores demanda servicios multimodales.

Uno de los graves problemas que se presentan es la bajante del Río Paraguay, que en ocasiones al tener que hacer alije, los contenedores no pueden llegar en tiempo y forma ocasionando más costos para los importadores.

Paraguay es un país con características únicas, por ejemplo, la lengua oficial es la nativa, el guaraní, y después sigue el idioma español. Su moneda es la más estable, por lo menos del Cono Sur; desde su creación, dicha moneda nunca se ha desvaluado, lo cual significa estabilidad económica.

Desde hace más de 10 años tiene el producto bruto interno (PBI) más alto: del 4,2% en 2018 y en 2019 se estima del 3.7%.

Es un país que tiene la suerte de recibir grandes inversiones extranjeras, las que han crecido muchísimo en el sector logístico porque ven a Paraguay como un centro de distribución, ya que Asunción está cerca (una hora y media promedio) de los principales aeropuertos de Sudamérica: Buenos Aires, San Pablo y Santiago de Chile, por lo que se instalaron varias empresas pensando en ese *hub* logístico.

También hay empresas multinacionales que se han establecido y que están postulándose como 3PLs e invierten en el desarrollo de parques logísticos. Grandes empresas manufactureras han creado parques logísticos en gran parte automatizados. Y eso significa que están viendo el enorme potencial de la logística y de la tercerización de servicios.

Paraguay se encuentra en un crecimiento constante también por las situaciones económicas que han pasado sus países limítrofes.

Actualmente, es un gran productor de carne de exportación, mercado que le ha ganado a países vecinos, lamentablemente por las situaciones que debieron afrontar. En 1980 prácticamente no se podía comer la carne paraguaya, y hoy no tiene nada que envidiarle a las carnes uruguayas y argentinas, conceptuadas como las mejores del mundo.

El establecimiento de tres empresas multinacionales de la industria automotriz ha dado impulso al desarrollo logístico para ese sector, ya que al no disponer de servicios especializados para sus productos, debieron organizarse a través de operadores o agentes de carga, quienes progresivamente se están convirtiendo en operadores logísticos.

El sector de 3PLs aún es pequeño pero está teniendo un interesante desarrollo, tanto por la especialización que van adquiriendo los agentes de cargas locales como por las empresas multinacionales que se están estableciendo.

En cuanto a la facilitación aduanera, Paraguay cuenta con zonas francas en el lado Este del país, en la frontera con Brasil (Ciudad del Este - Foz do Iguazú) donde opera un comercio (formal e informal) del orden de 3 mil millones de dólares al año. También se han generado zonas francas donde se instalaron industrias que no pagan impuestos por pertenecer al Mercosur, por ejemplo de juguetes que antes se fabricaban en Brasil.

En cuanto al comercio exterior, Paraguay es un país en el cual cualquier persona física o jurídica puede importar cualquier producto que no requiera permisos específicos. El máximo arancel de importación es de un 35%. Además para fomentar las inversiones de empresas internacionales, las empresas multinacionales presentando proyectos ante la aduana pueden pedir la aplicación de la ley 60/90 para no

pagar IVA por 5 años ni impuestos a las ganancias. La aduana paraguaya es muy expeditiva, siempre que se cumplan los requisitos.

Alessandro Molfesi

Presidente de la Asociación de Transitarios del Paraguay y Operadores Logísticos, ATOLPAR.

Desde 1987, es Director Ejecutivo de Aeromar Internacional SRL, habiéndose desempeñado anteriormente como Gerente de Cargas Aéreas de la filial Aerouruguay de Cargolux Luxemburgo - Montevideo Uruguay y Gerente Comercial Internacional de Servimex.

Es miembro ejecutivo de ALACAT Asociación Latinoamericana de Logística, desde donde ha participado en varios congresos en distintas partes del mundo.

3.4. Bolivia

Por Wilfredo Rojo

El producto bruto interno (PBI) de Bolivia no es muy significativo, sin embargo sí podemos destacar que el país viene creciendo sostenidamente hace más de 10 años a un promedio del 4,5% anual y se estima que continuará creciendo al mismo ritmo. Eso indica que por supuesto hay una buena estabilidad y se están generando oportunidades de negocios.

Bolivia presenta 3 regiones: una antiplánica, la más conocida por turistas de todo el mundo, donde se concentra el sector minero; otra de los valles, con una producción intermedia, como por ejemplo: especias y ganadería; y una región oriental que está ubicada en la punta de la Amazonía muy especializada en agro-negocios.

Al estar ubicada en el corazón de Sudamérica, Bolivia limita con 5 países: Paraguay, Argentina, Brasil, Chile y, por supuesto, Perú; es decir, se encuentra en un lugar muy privilegiado para poder hacer hub de negocios, ya que en no más de una hora y media de vuelos se llega a cada una de las capitales de todos los países sudamericanos, excepto a Panamá.

Con las políticas que se vienen adoptando, se procura ser una bisagra para poder hacer logística en toda Sudamérica. Por ejemplo, la ciudad de Santa Cruz de la Sierra se encuentra muy cercana a ciudades importantes de la Argentina; sin dudas con Paraguay son casi hermanas y también por carreteras se llega bastante rápido a ciudades de Brasil como Campo Grande y Mato Grosso. Asimismo, existe un intercambio fluido tanto con Perú como con Chile.

Aunque no está siendo muy aprovechado por ambos países, Bolivia y México tienen firmado uno de los mejores tratados para poder desarrollar comercio exterior y, por supuesto, inversiones. Además, Bolivia cuenta con un buen tratado con la Comunidad Andina y con Mercosur, por lo cual existen una serie de ventajas para alentar el desarrollo de los operadores logísticos.

Desde el sector privado hacemos todos los esfuerzos para promover la integración de Bolivia a través del desarrollo logístico.

Hasta hace unos años, el país no ofrecía la infraestructura apropiada para el establecimiento de operadores logísticos; sin embargo hoy en día existen almacenes del tipo "A" y compañías que se están empezando a desarrollar como 3PL. Podemos decir que Bolivia ofrece un "campo virgen" muy interesante para invertir y desarrollar operaciones logísticas.

Actualmente, la logística opera en transporte y almacenaje, pero al ir complementado con el desarrollo tecnológico necesario, tendrá todo el potencial para abarcar las cadenas de abastecimiento. A su vez, las universidades están comenzando a desarrollar las capacidades para gestionar en este campo.

Con respecto a la facilitación aduanera, existe un debate nacional sobre el tema, ya que en Bolivia existían zonas francas y por políticas de Estado, actualmente sólo queda una que poco a poco cada vez opera menos. El sector privado tiene una visión diferente y espera que en los próximos dos años se vuelva a retomar el establecimiento de zonas francas.

En cuanto a aduanas, se está trabajando mucho en un sistema aduanero común para Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile y Perú, que mediante el avance tecnológico permita evitar problemas recurrentes y así dinamizar el comercio.

En el desarrollo del comercio exterior, existe en Bolivia una limitante conceptual de orden político que afortunadamente está en camino de superarse. Se viene desmontando la idea de que primero hay que abastecer al mercado interno y después al externo; en este sentido la política está cambiando.

Al ser Bolivia un país mediterráneo, otra limitante en este tema es de orden logístico; no obstante, esta barrera también se viene superando. En este sentido, en el entorno de Puerto Busch, localizado en Santa Cruz de la Sierra con conexión a 5 países, se está gestando un polo de desarrollo muy importante con la utilización de los ríos Paraguay-Paraná. Hay otro centro que también está empezando a trabajarse, que es el desarrollo del río Mamoré, el más importante de Bolivia (pertenece a la cuenta del Amazonas) para lograr una salida por el lado de Brasil.

Estos desarrollos están en marcha, proponiendo oportunidades para inversiones de gran potencial en los próximos años.

La Cámara de Exportadores, Logística y Promoción de Inversiones de Santa Cruz, entidad asociada a la ALALOG, fue fundada en 1986 como Cámara Departamental de Exportadores en Santa Cruz de la Sierra. Actualmente, sigue trabajando de manera incansable para posicionar los productos bolivianos en los mercados internacionales, así como en la mejora de la competitividad de las empresas, aportando para el desarrollo económico y social de Bolivia.

Wilfredo Rojo

Ex Presidente de la Cámara de Exportadores, Logística y Promoción de Inversiones de Santa Cruz, CADEX.

Es Licenciado en Administración por la Universidad Nacional de La Plata (Argentina) y un empresario vinculado al campo de la fabricación de muebles. Realizó un Diplomado y Maestría en la Escuela de Altos Estudios Nacionales, además de estudios en el INCAE (Costa Rica) y el ICE (España).

Entre otros cargos institucionales, fue Presidente del Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBISE y del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Santa Cruz. En el campo de la docencia, fue Catedrático en la Universidad Autónoma "Gabriel René Moreno" y la Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra (UPSA).

3.5. Uruguay

Por Juan Carlos Rodríguez Blanco

Con tan solo 3,5 millones de habitantes, Uruguay es el país más pequeño de toda América del Sur, en población y en tamaño... ello le ha permitido el desafío ser un país de servicios de excelencia.

¿Cuál es la razón en la logística latinoamericana que permite a Uruguay convertirse como Plataforma logística regional para el Mercosur? Asimismo, ¿cómo se está posicionando en su logística doméstica?

Para empezar, es preciso remontarnos brevemente a la historia del Uruguay.

Nuestro país fue una provincia del Virreinato del Río de la Plata, parte de lo que era la colonia española. Montevideo, desde sus inicios fue un puerto de comercio regional, entre dos gigantes: España y Portugal. Este lugar de abastecimiento facilitaba el comercio dentro del virreinato del Río de La Plata.

Posteriormente, cuando se logra la independencia, primó un sentimiento muy nacional de pertenencia dentro de los orientales y no cabe duda que la historia transitada, el comercio regional y todas las relaciones nuestro país estaban orientadas a la región.

El comercio y la logística siempre han funcionado en cadenas logísticas de abastecimientos y en ese marco de desarrollo Uruguay se ha ido profesionalizando, adoptando las mejores prácticas que se ofrecen a nivel mundial.

A partir de aquí se pueden plantear dos hitos de gran importancia en la logística regional con la promulgación de la Ley de Zonas Francas (15.921) en el año 1987 y la Ley de Puerto Libre (16.246) en el año 1992; ambas leyes son ejemplo de que un país puede destacarse en servicios logísticos en la Región.

El desarrollo de la logística doméstica se fue potenciando a finales de la década de los '90 y aún más a partir de 2000. Hoy día, la gran mayoría de las instalaciones logísticas, sean propias o tercerizadas, son categoría "AAA"; y si analizamos los últimos 6 años se han desarrollado más de medio millón de metros cuadrados en este tipo de instalaciones.

La tercerización es muy importante en porcentajes, donde la gran mayoría de las empresas multinacionales (sean de consumo y/o industrias) han tercerizado su logística local y cada vez más las empresas de capital nacional buscan o tercerizar su logística a un operador y/o a optimizar su cadena de Supply Chain. Existe gran profesionalismo sea del dador de carga y/o de quien gestiona su logística.

Desde punto de vista geográfico, para tener una dimensión más clara en nuestra América Latina, estamos hablando de un país como Uruguay, en el cual si nos dirigimos 200 kilómetros hacia el Oeste estamos en Argentina, y si vamos 300 kilómetros en dirección al Este estamos en Brasil. Es un país que brinda seguridad al transporte, sea porque no existen robos del asfalto y/o porque sus tránsitos van con precintos electrónicos con seguimiento al instante por la Dirección Nacional de Aduanas pudiendo transportar productos de alto valor agregado, como por ejemplo los farmacéuticos y/o electrónicos.

Ahora bien, en términos relativos en determinados rubros, actualmente el país tendría los costos más altos en Am Latina (tal como puede apreciarse en el capítulo 1).

Uruguay no ha sido de altas tasas de inflación a nivel latinoamericano y a su vez ha tenido una importante llegada de inversiones extranjeras. Por otra parte el peso uruguayo ha mantenido su valor frente al dólar y entonces en costos relativos en "dólares", determinados ítems resultan más elevados dentro de América Latina (como por ejemplo, mano de obra), sin embargo la eficiencia de nuestras terminales portuarias, la agilidad de nuestros trámites aduaneros de tránsito y las bondades de las instalaciones logísticas, sea de Zonas Francas y/o Puerto Libre, han permitido mitigar en forma estratégica estos costos relativamente más altos que otros países.

El país hoy tiene 11 Zonas Francas operativas, varias de ellas, orientadas a la logística (el primer paso fueron las zonas francas logísticas) pero también otras orientadas a la industria como importante motor de inversión, exportación de bienes y finalmente las de servicios con un gran aporte en la contratación en miles de puestos de trabajo de mano de obra profesional, calificada, competitiva y pro activa orientada al mundo.

Gracias a la Ley de Puerto Libre del año 1992, actualmente el Puerto de Montevideo capta gran parte del transporte marítimo y de hidrovía regional, siendo actualmente que más del 50% del movimiento total de cargas son tránsitos internacionales. Ello ha llevado que parte de las importaciones y exportaciones de Argentina, Paraguay, Bolivia y Brasil utilicen a Montevideo como puerta de entrada o salida al mundo. Este importante volumen de cargas permite costos operativos y de tarifas de fletes competitivos, muchas veces en comparación con Santos, Buenos Aires o hasta Valparaíso.

En síntesis, ambos regímenes (Ley de Zonas Francas, Ley de Puerto Libre) brindaron garantías muy fuertes para las mercaderías en tránsito, siendo una política de Estado en estos últimos 30 años.

Debemos sumar a estos importantes regímenes, la puesta en marcha en Uruguay desde hace casi 10 años del único Aeropuerto Libre del Atlántico Sur (Aeropuerto Internacional de Carrasco) que permite servicios de alto nivel y conectividad óptima.

Si a estas garantías le sumamos la innumerable cantidad de servicios de valor agregado que se puede brindar a los productos y/o servicios... hace que el producto final ofrecido por Uruguay, sea muy atractivo a nivel internacional.

Hoy en día más de 150 compañías internacionales de distintos países del mundo operan desde Montevideo. Estamos hablando a modo de ejemplo de mercaderías originarias de Asia, América del Norte, Europa, etc., que consolidan sus inventarios en "transito" en Uruguay a lo que llamamos el "one stop shop". En general, el 90% del volumen de las mercaderías de consumo (en tránsito) ingresan vía marítima y entre el 80% y 90% de las mismas salen vía terrestre. El "door to door" se sigue dando en un radio aproximado de 2,000 kilómetros de distancia entre la plataforma regional Uruguay y el depósito local del país de destino con tiempos de entrega óptimos.

Un aspecto interesante a mencionar es que Uruguay utiliza lo que se llama el precinto electrónico para el 100% de sus mercaderías en tránsito, o sea que no se necesita custodia ni vigilancia aduanera en territorio nacional para dichas mercaderías en tránsito.

Siempre, quienes amamos esta profesión estamos todo el tiempo analizando los distintos modelos de operaciones, flujos, productos, frecuencias, etc. para encontrar ventajas que permitan a la cadena de abastecimiento ser más competitiva: siempre se debe analizar dónde están los stocks de seguridad, cuáles son los productos que más se mueven, cómo abastecer más rápidamente, visualizar las turbulencias de nuestra región, las incidencias de las devaluaciones y cómo juegan las mismas en los productos nacionalizados, la adaptación de los productos al mercado local de destino, etc.

Para nuestro país "la logística" está ubicada dentro de los mayores rubros de exportación del Uruguay; su crecimiento ha sido sostenido gracias a contar con un marco jurídico estable, claro e inversiones privadas de gran porte que han permitido estar en "el radar" de las compañías que buscan mejorar sus cadenas de abastecimiento.

En definitiva, a partir de la década de los '80 el Uruguay en su conjunto inició a gestar un cambio fundamental en su visión de país Logístico; donde ese primer eslabón fue traer las mercaderías y agregarles valor y servicios a esos productos... hoy día ya se ha superado ampliamente, se está brindando áreas de las propias compañías como es el caso en IT, back office, servicios compartidos, consultoría, etc.

Por último, es un ejemplo en América Latina el que Uruguay cuente con el Instituto Nacional de Logística (INALOG), creado en el año 2012, donde no sólo participan Ministerios del Estado (Economía, Transporte y Relaciones Exteriores), sino también la gran mayoría de las cámaras empresariales, a modo de ejemplo, la Cámara de Industrias, Cámara Nacional de Comercio y Servicios, Cámara Uruguaya de Logística (CALOG) Centro de Navegación, Despachantes, Agentes de Carga, los Transportistas, Zonas Francas, Aeropuerto y Puerto se reúnen en la misma mesa, buscando no solo seguir posicionando al Uruguay como el HUB Logístico sino brindar conocimiento de las mejores prácticas logísticas que permitan seguir posicionando a nuestro país con el punto de entrada y salida del Mercosur.

Juan Carlos Rodríguez Blanco

Es Consultor especialista en Logística y Secretario Ejecutivo de la Asociación Latinoamericana de Logística ALALOG, de la cual también fue Presidente en dos períodos.

Representante de la Cámara Uruguaya de Logística CALOG, de la cual fue Presidente en tres períodos.

Consejero Directivo del Instituto Nacional de Logística, INALOG.

Fue Gerente General de la empresa Costa Oriental Uruguay y Director y Socio de la empresa Costa Oriental Paraguay.

Participante y conferencista en Uruguay, así como en Foros internacionales sobre temas relacionados a Logística Regional, disertante invitado en Universidad de la República, ORT, Universidad de Montevideo y en instituciones académicas de Argentina y Brasil.

3.6. Venezuela

Por Eduardo Praselj

El sector logístico en Venezuela ha tenido que desempeñarse en un contexto de economía controlada por el Estado, que con pocas excepciones ha limitado su desarrollo durante la mayor parte de los últimos 60 años, y que se ha agravado desde principios de la década del 2000. En este último período se han combinado controles de cambios y precios con una inflación galopante y regulaciones e intervenciones gubernamentales crecientes, que han asfixiado al sector productivo privado y se han traducido en el deterioro generalizado de la economía y del nivel de vida de sus habitantes. A ello se suma la caída importante de las exportaciones petroleras, lo cual ha reducido muy severamente la disponibilidad de divisas del país.

A pesar de este estado de cosas poco propicio, las empresas adquirieron progresivamente una mayor conciencia de la importancia de la logística como factor de competitividad y actuaron en consecuencia. Reflejo de ello son la incorporación de tecnología en las operaciones, la conformación de funciones logísticas dentro de las organizaciones, la internalización del concepto de servicio al cliente y un cierto grado de tercerización, elevado en materia de transporte y algo menor en almacenamiento. Por su parte, se han desarrollado operadores logísticos integrados, tanto por agregación de servicios prestados por empresas tradicionales de transporte terrestre y agenciamiento aduanal como por la creación de operadores especializados y modernos.

En cuanto a la evolución de la logística en Venezuela, la evidencia empírica de los últimos 30 años muestra que en los años en los cuales el producto interno bruto del país ha crecido, el sector logístico (medido en cuentas nacionales) ha crecido a tasas mayores que las del producto. Pero también muestra que, en los años de contracción del producto interno bruto, la contracción del sector logístico ha sido aún mayor. Este ha sido el caso de los últimos años.

La contracción de la economía, la creciente intervención estatal y la menor disponibilidad de divisas para importar han afectado negativamente la infraestructura y los equipos asociados a la logística. A título de ejemplo, ha habido una reducción significativa de los volúmenes de carga en los 4 principales puertos públicos, de 1.570.000 TEUs en 2012 a 490.000 TEUs en 2018. Por su parte, desde 2009 la reposición de la flota de transporte terrestre (que maneja 90% del movimiento interno de carga) ha sido insuficiente para compensar las desincorporaciones. Ello se ha traducido en la pérdida de casi un tercio de la flota de carga pesada y el envejecimiento del conjunto remanente, a lo cual hay que añadir que entre 40 y 60% de la flota existente está fuera de servicio, por falta de partes y repuestos o por motivos económicos.

Sobre la situación actual y perspectivas, los principales elementos de dificultad que enfrenta actualmente el sector logístico se podrían resumir en: (a) una tasa de inflación muy elevada (de dos a tres dígitos mensualmente) que dificulta ajustar oportunamente los precios de los productos y servicios, con la consiguiente presión sobre el capital de trabajo de las empresas y ulterior descapitalización de muchas; (b) una contracción importante de la demanda en términos volumétricos, derivada de la pérdida de

poder adquisitivo de la población; (c) escaso o nulo acceso al crédito bancario, resultado de las políticas gubernamentales de limitación de la liquidez para tratar de contener la inflación, frente a exigencias de los clientes de aumentar los plazos de pago; (d) presión tributaria bajo la forma de recaudación semanal del impuesto al valor agregado, que drena aún más el capital de trabajo; (e) limitaciones para adquirir equipos y repuestos, y hacer los mantenimientos necesarios, derivadas del control de cambios y que afectan la eficiencia de las operaciones; (f) fallas reiteradas en el suministro de servicios públicos, en particular energía eléctrica y agua, que generan contingencias e incrementan los costos; (g) inseguridad en las carreteras y almacenes, que limitan las horas hábiles para el transporte y obligan a adoptar medidas de protección para las unidades (escortas, disminución del tamaño de los lotes, equipos de localización, etc.); y (h) pérdida de personal calificado y entrenado, consecuencia de la masiva emigración de la población, que afecta la eficiencia de las operaciones logísticas.

Frente a este estado de cosas, las empresas han tenido que poner en práctica acciones creativas para mantener en la medida de lo posible los volúmenes manejados y utilizar la capacidad disponible, por la vía de ventas en consignación, despachos más frecuentes de lotes de menores dimensiones, consolidación de cargas de productos compatibles entre empresas del mismo sector, en particular del sector de alimentos; alianzas estratégicas y apoyo financiero a las empresas de transporte y otros proveedores de servicios; implementación de almacenes multi-clientes para incrementar los factores de utilización del espacio y otras.

Las estrategias adoptadas tratan de mantener en funcionamiento las empresas en espera de un cambio de coyuntura económica, que sólo parece posible si se produce un cambio profundo de políticas económicas, la implantación de un marco macroeconómico estable, con reglas claras y estables que permitan eliminar las distorsiones presentes y sentar las bases para un crecimiento económico sostenible.

La Asociación de Logística de Venezuela (ALV), entidad asociada a la ALALOG, se creó en 1997 con 13 empresas miembro, con el propósito de impulsar el desarrollo logístico a nivel nacional e internacional, promoviendo las mejoras necesarias en la infraestructura vial y portuaria, así como una normativa legal que facilite el intercambio comercial.

Actualmente, cuenta con 50 empresas miembro, que representan todos los eslabones de la cadena logística. Los miembros incluyen empresas productoras, comercializadoras, almacenadoras, transportistas, agentes navieros y aduanales, operadores logísticos integrados, gremios de transportistas y productores químicos, cámaras binacionales e instituciones educativas.

ALV es la referencia nacional en materia de logística y entre sus principales actividades se cuentan el seguimiento y análisis de la coyuntura económica y logística nacional, la organización de talleres y charlas, la recopilación, intercambio y difusión de información, la interacción con organizaciones privadas y públicas, el desarrollo de proyectos de interés para los miembros y el contacto con profesionales del sector logístico e instituciones educativas relacionadas. La Asociación mantiene una página web www.alv-logistica.org, en la cual se refleja la información disponible en materia logística, derivada de estadísticas oficiales, información recopilada directamente de las fuentes, y la contenida en la gran cantidad de charlas, ponencias y presentaciones en las que participó ALV desde su creación.

Eduardo Praselj

Presidente de la Asociación de Logística de Venezuela (ALV), entidad asociada a la ALALOG.

Miembro y Director invitado de APLA, Asociación Petroquímica y Química Latinoamericana.

Fue Vicepresidente de PDVSA Petróleos de Venezuela SA y Presidente y Director de Petroquímica de Venezuela SA.

Es Ingeniero Químico de la Universidad Central de Venezuela.

4. CONCLUSIONES

Por Jorge López

Si bien en cada país de América Latina tenemos realidades diferentes, hay varias cuestiones en común que se trataron a lo largo de todas las exposiciones de este Encuentro y que bien pueden ser los títulos importantes para reflexionar y en los cuales debemos trabajar:

-La necesidad de sacar a la superficie, visibilizar y medir los **costos ocultos**.

-El **concepto de redes** que a veces por un problema de traducción se confunde con el de cadenas. Redes es un concepto más amplio: hoy actuamos y operamos en red.

-El **rol estratégico del máximo funcionario del SCM**, de su área y equipo. Cada vez es más relevante y más estratégico en la organización, cada vez más cerca del CEO y más comprometido en agregar valor.

-La **responsabilidad de sumar valor** conectando, integrando la estrategia y el planeamiento estratégico de la compañía con la operación, con los procesos, con la realidad cotidiana y cambiante. Es responsabilidad de los que actuamos en SC de ser los integradores, por eso en algunos pasajes de este encuentro se planteó que era abrumadora esta función. Tener la capacidad para pensar estratégicamente planificar y llevar esto a la realidad requiere desarrollar talentos.

-La importancia y la necesidad de **mantener una relación sustentable entre el operador logístico y el cliente o generador de la carga**. El concepto de sustentabilidad es más amplio que cuidar el medio ambiente; implica crear organizaciones que trasciendan a las personas, basadas en ciertos valores. La construcción de relaciones sustentables entre operadores logísticos, proveedores y clientes es fundamental y un requisito necesario para agregar valor, para lo cual en esa relación necesitamos compartir valores para ser socios estratégicos. Este es un deber que también nos llevamos.

-Tener **visibilidad**: Hoy alguien está fabricando una pieza en Taiwan para luego armar una caja de velocidades en San Pablo y terminar ensamblando un camión en México; para ello es imprescindible tener visibilidad, plataformas conectadas de todo el proceso global y no es menor porque nos enfrentamos “todavía” con filosofías ocultistas, que sostienen sistemas cerrados; hoy el mundo de internet, el mundo del *eCommerce*, de Amazon nos está marcando un rumbo, la cultura de las nuevas generaciones, la respuesta rápida requiere visibilidad. Quienes no adopten esta cultura seguramente no se mantendrán en pie; si el mundo va para un lado, el tren va para un lado, y no nos subimos, el tren pasa. Visibilidad, conectividad, plataformas integradas y sistemas colaborativos son claves. En el mundo de hoy es inconcebible que un operador logístico o un transportista deban estar preguntando mediante un mail o mensaje de *whatsapp* ¿cuántos camiones te mando mañana? Necesitamos estar integrados mediante plataformas.

Trabajar en eficiencia pasa por la transparencia, por relaciones sustentables y **buscar la especialización**: no es lo mismo el grado de especialización logística de la industria automotriz que la de la industria farmacéutica.

“Es abrumador el trabajo del funcionario de la *supply chain*” decía Federico Kunz de Sansonite. Claro que sí, requiere desarrollar ciertos talentos, versatilidad, polifuncionalidad, profundidad y una **ética profesional** relacionada con profundizar en el análisis, no quedarse con la superficie.

¿Por qué es tan importante la profundidad de análisis en la ética del profesional de la *supply chain*? Porque la gestión logística implica “soluciones a medida”, soluciones diferentes según los mercados, el tipo de cliente, el país, el tipo de industria, entre muchas otras variables.

Jorge Oscar López

Presidente de la Asociación Latinoamericana de Logística, ALALOG.

Presidente y Socio Fundador de CEDOL, Cámara Empresaria de Operadores Logísticos.

Socio Fundador de ARLOG, Asociación Argentina de Logística Empresaria.

Socio Fundador de AECA, Asociación de Empresas de Correo de Argentina.

Vicepresidente del Directorio del Grupo Logístico Andreani.

6. GLOSARIO DE TÉRMINOS UTILIZADOS

Abastecimiento: Actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades de las personas en lo referente al consumo de algún recurso o producto comercial. La noción, por lo general, se equipara al de suministro o al término inglés *supply*.

Almacén: Lugar destinado a recibir, guardar, manipular, reacondicionar, preparar y expedir mercaderías, con arreglo a las normas legales aplicables, independientemente de quién sea su propietario. El almacén suele denominarse depósito, cuando las mercaderías que contiene están en algún punto de su distribución física internacional; en estos casos suelen ubicarse en zonas de transferencia de carga.

Almacenaje / Almacenamiento: Acción de guardar de forma organizada y segura los productos que se movilizan a través de la cadena de abastecimiento. Esta acción se puede requerir en la propia fábrica donde se producen (insumos y productos terminados); antes de su llegada al lugar donde se lleva a cabo el embarque internacional en el país vendedor; durante el tránsito internacional cuando se llevan a cabo los transbordos; y/o antes de su llegada al local del comprador en el país de destino.

Almacenar: Recibir, guardar y conservar existencias de forma ordenada y eficiente. El almacenamiento tiene una función clave en la gestión logística empresarial, el cual es adecuar el ritmo en los procesos de compras y abastecimiento, producción, distribución y consumo de la forma más eficiente posible. En los almacenes modernos las mercancías se reciben, se clasifican, se depositan (estoquean) por determinado tiempo y se vuelven a despachar en el momento indicado por los depositantes. Cuando no se estoquea y se reexpide inmediatamente el proceso se denomina “*cross-docking*”. Asimismo, en el almacén a las mercancías se les puede agregar valor, transformando el producto o brindándole algún servicio logístico (reclasificación, embalaje, etiquetado, unitarización, etc.).

Autoelevador: Equipo para movimiento y elevación media utilizado en depósitos. Funcionan por combustión, electricidad o gas y llegan a elevar hasta 7,000 mm con un radio de giro extenso.

Blockchain / Cadena de Bloques: Es esencialmente solo un registro, una especie de libro mayor de acontecimientos digitales que es compartido entre muchas partes diferentes. Solo puede ser actualizado a partir del consenso de la mayoría de participantes del sistema y, una vez introducida, la información nunca puede ser borrada. La cadena de bloques de Bitcoin contiene un registro certero y verificable de todas las transacciones que se han hecho en su historial.

Bodega: Parte de la embarcación formada por el conjunto de espacios libres cuya finalidad es albergar la mercancía que se desea transportar. Debe cumplir las condiciones necesarias dependiendo de la tipología de la carga.

Cadena de Abastecimiento (*supply chain*): Red o secuencia de procesos llevados a cabo por personas físicas y jurídicas (valiéndose de determinada tecnología e infraestructura física) que tiene como propósito la transformación de materias primas en productos y servicios intermedios y/o terminados, que son distribuidos al consumidor para satisfacer su demanda en tiempo y forma. Estas operaciones se enlazan a través de relaciones entre proveedores y clientes. La sincronización de los flujos de materiales, de servicios y de la información es muy importante en la cadena para que no se produzcan fallos. También es clave una buena estimación de la demanda (*forecasting*) para no generar sobrantes ni faltantes de materiales que produzca un “efecto látigo”. En la actualidad, ha agregado a esta cadena la

Logística Inversa y la “Logística Verde” o sea, “desde la fuente de materias primas hasta el producto final y su posible reciclado y/o re-uso”. Sin. Cadena de Suministro; Cadena de Aprovisionamiento; Cadena Logística.

Camión: Vehículo automotor de cuatro o más ruedas, concebido y construido para el transporte de mercancías, cuya cabina está separada de la plataforma o caja de carga. Pueden ser de estructura rígida o articulados con el agregado al tracto-camión de remolques o semirremolques. Asimismo, cuentan con carrocerías especializadas según el tipo y naturaleza de la carga a movilizar (carga general o a granel -sólida o líquida-; peligrosa, perecedera, frágil, de dimensiones especiales, etc.). Ejemplos de carrocerías: con plataforma abierta, o con estacas y lona; caja cerrada o furgón a temperatura ambiente, refrigerada o isotérmica; caja tipo tolva o tanque y plataformas reforzadas y de dimensiones ideales para cargas especiales.

Canal de Distribución: Es el sistema o circuito por el cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores. Incluye dos actividades: comerciales y de distribución física. Las actividades comerciales están vinculadas a la venta de los productos y determinan dos tipos de canales: el canal directo, cuando el productor vende el producto directamente al consumidor sin intermediarios (ventas en fábrica, por correo, a domicilio, por Internet, en ferias, etc.) y el canal indirecto, cuando el productor se sirve de intermediarios para hacer llegar la mercancía al consumidor (mayoristas, distribuidores, almacenistas, minoristas, etc.). Los canales de distribución física incluyen actividades de preparación de la carga, transporte, manipuleo y almacenamiento en tránsito.

Carga: Conjunto de mercaderías que son objeto de una operación de transporte mediante el pago de un precio; o que se encuentran en la bodega de un buque, avión, tren o camión durante o para su movilización; o que se encuentran en un almacén o depósito en un momento dado.

Centro de Distribución: Sitio intermedio de la cadena de distribución donde se despachan las mercaderías luego de almacenarlas por un lapso de tiempo breve.

Consolidación: Proceso que consiste en la reunión de diversas partes de una orden, que han sido recolectadas en diferentes áreas de preparación (zonas).

Contenedor: Estructura metálica reutilizable, relativamente grande, de tipos y dimensiones acordados internacionalmente, destinado a facilitar el transporte de mercaderías embaladas o no, por una o más modalidades de transporte, sin necesidad de proceder a operaciones intermedias de recarga. Tiene paredes corrugadas y dos puertas con precinto en la parte posterior, en la que constan determinados datos: peso bruto máximo, peso neto y la tara que es el peso del contenedor vacío.

Costo de Inventario: Valor conformado por el costo del artículo, el costo de ordenar pedidos (o preparación) y el costo de conservación. Este último, a su vez, está conformado por el costo de capital, almacenamiento, obsolescencia, deterioro y pérdida y calidad.

Costo Logístico: Recursos económicos y financieros que se utilizan para atender los gastos implícitos en las actividades logísticas de una empresa.

Cross Docking: 1. Operación de recepción y clasificación en estaciones de transferencia, de cargas destinadas a salir inmediatamente hacia distribución, sin almacenamiento intermedio. 2. Enviar la

mercadería directamente desde la central de producción al lugar de venta, pasando por un almacén donde se realiza la operación de “cruzar el muelle” o “cross docking”.

Depósito: Lugar específico cerrado, donde se descargan mercaderías y se dejan bajo custodia de una empresa especializada.

Desconsolidación: Es la operación consistente en desagrupar por documentos de transporte una carga que viene amparada en un documento de transporte consolidado. Proceso de desagrupamiento de cargas parciales con destino a su distribución a los respectivos consignatarios.

Distribución Comercial: La distribución es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

Distribución Física: Etapa de la logística integral responsable de planificar, ejecutar y controlar el transporte de cargas para cada cliente, punto de venta, consumidor o disposición final.

E-Commerce: Es el comercio en Internet que permite una nueva oportunidad de mercado que se desarrolla en un espacio abierto donde el intercambio comercial, de bienes y servicios, se hace a través de las autopistas de información con miles de interconexiones en todo el mundo. No hay una determinación correcta de este es generalmente descrito como un método de compra y venta de productos y servicios electrónicamente.

Film Stretch: Film de plástico a menudo compuesto de polietileno o de PVC que se utiliza como material de embalaje a través de su estiramiento sobre una carga empacada. Por lo general el film stretch es capaz de estirarse de un 10 a un 30%, manteniendo la tensión en los elementos de carga.

Flujo: Movimiento de materiales, personas, vehículos, servicios e información en una cadena de abastecimiento. La Logística se caracteriza por un mallado complejo de acciones entre actores que a menudo ejercen actividades diferentes, que hay que planificar, pilotear o coordinar en el espacio y en el tiempo. Al ser considerada en un principio sobre todo en términos de existencias, la logística razona más en términos de flujos: flujo de planificación y de programa de las tareas, programa y circulación de las actividades, objetos y documentos necesarios para la cadena logística.

Gestión de la Cadena de Abastecimiento (SCM Supply Chain Management): Proceso de planificación, ejecución y control de las operaciones de la cadena de suministro con el propósito de satisfacer las necesidades de clientes tan eficientemente como sea posible. SCM abarca todo el movimiento y almacenamiento de materias primas, inventario en proceso y productos terminados desde el punto de origen hasta el punto de consumo. Es importante destacar que también incluye la coordinación y la colaboración con los socios del canal que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios externos y clientes.

Gestión Logística: Es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semi-terminados y acabados, así como la información asociada.

Inventario: Existencia o cantidad de productos físicos que se conservan en un lugar y momento determinado para facilitar la producción o satisfacer las demandas del consumidor y que puede incluir materias primas, productos en proceso y terminados.

KPI: *Key Performance Indicator*. Refiere a un indicador clave en el desempeño del negocio que mide el éxito de acciones. Puede expresarse en términos monetarios, de unidades o en porcentajes.

Logística: Etapa del proceso de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa y controla, de manera eficaz y eficiente, el flujo directo y reverso y el almacenaje de productos y servicios con su información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo, para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Logística de Abastecimiento: Agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.

Logística de Distribución: Comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

Logística de Planta: Abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.

Logística de Producción: Los subsistemas de Abastecimiento y de Servicios de Planta pueden ser agrupados bajo la denominación de Logística de Producción, ya que ambos se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios.

Logística Integrada: Proceso por el que se dirigen, de manera interrelacionada y sistémica, todas las actividades necesarias para mover y almacenar estratégicamente los materiales desde los proveedores hasta los consumidores finales.

Logística Inversa: Proceso por el que se recuperan y reciclan, envases, embalajes, residuos peligrosos, retornos de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos e inventarios estacionales.

Logística Verde: Gestión logística que se ocupa más ampliamente de los problemas ambientales, procurando, en el flujo de materiales y servicios de la cadena de abastecimiento, mantener los ecosistemas saludables y a las comunidades libres de sustancias tóxicas.
Sin. Logística ecológica.

Mediana (Me): En el ámbito de la estadística, la mediana representa el valor de la variable de posición central en un conjunto de datos ordenados. Si la serie tiene un número par de puntuaciones la mediana es la media entre las dos puntuaciones centrales.

Omnicanal: Término utilizado para referirse a “todos los canales de interacción”. Omni, del latín quiere decir todos + canal: la forma en que los clientes interactúan con las empresas.

Operador Logístico: Operador o Integrador Logístico es aquella empresa dedicada a diseñar, implementar, planificar, gerenciar, ejecutar y controlar los procesos de una o varias fases de la red o cadena de abastecimiento (aprovisionamiento, almacenaje, preparación, distribución, transporte e incluso otras actividades de finalización del proceso productivo), utilizando para ello recursos humanos y

físicos, tecnologías, transporte y sistemas de información propios o de terceros, a efectos de llegar al cliente con los niveles de servicio acordados y al mejor costo compatible con dicho nivel de servicio.

Operador 3PL (Third Party Logistics): El término 3PL se refiere a los servicios tercerizados de logística, es decir, los que una compañía contrata de otra externa para gestionar todos los procesos relacionados a la logística de la organización comercial. Un operador 3PL provee funciones logísticas que permiten optimizar parte de la gestión de la cadena de suministro del fabricante, el cual quedará liberado de tener que disponer de su propia flota de vehículos y de sus propios almacenes.

Operador 4PL (Forth Party Logistics): Se puede definir 4PL, también llamado LLP (*Lead Logistics Provider*), como un operador logístico que no dispone de recursos físicos propios (flotas, almacenes, etc.), pero que proporciona servicios logísticos de consultoría, planificación, integración de nuevas tecnologías, gestión, localización, etc., y delega la ejecución de las funciones físicas en aquellos operadores 3PL más adecuados para cada caso.

Paleta (Pallet): Plataforma liviana de madera, metal o plástico, consistente en dos bases separadas entre sí por soportes o en una base única apoyada sobre largueros o patas de una altura que permite su manipuleo por medio de montacargas con soportes dobles, la cual sirve para movilizar y/o almacenar unidades múltiples de carga en una sola unidad, permitiendo manipular un peso considerable en una sola operación.

Picking: Fase de la preparación de pedidos consistente en la extracción de la mercancía solicitada por el cliente desde el lugar donde se almacena. Sacar del stock el ítem solicitado para proseguir una acción logística: la preparación de un pedido. Pick (verbo inglés) es picotear, seleccionar, recolectar y cosechar. Es un término de aplicación general en inglés pero con una amplia difusión internacional en el ambiente de la logística y el transporte.

Plataforma Logística: Lugar físico especialmente construido y dotado de las infraestructuras necesarias para satisfacer las necesidades de las empresas que ofrecen servicios logísticos tercerizados o que producen o comercializan bienes y desarrollan estos servicios en su interior, dando valor agregado a los productos.

Preparación de Pedidos: Conjunto de operaciones que permiten sacar del almacén todos los artículos que forman un pedido y, eventualmente, reagruparlos antes del envío.

Productividad: Relación entre la cantidad producida de un bien y los medios económicos empleados para ello. En general suele aludir a la utilización del factor trabajo. Es la cantidad de movimientos realizados por un operario específico en un área determinada.

Puerta a Puerta (door to door): Modalidad de prestación de un servicio de transporte, por la que se organizan todas las etapas necesarias para llevar la carga desde la puerta de un establecimiento en un determinado origen, hasta la puerta de un establecimiento en un determinado destino.

Retail: Término que se vincula a la venta de grandes cantidades, pero a muchos compradores diferentes.

SCM Supply Chain Management (Administración de la Cadena de Suministros): Se puede definir como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas, a través de estas funciones empresariales, dentro de una compañía en particular y a través de las empresas que

participan en la cadena de suministros, con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo.

Semirremolque: Vehículo sin eje delantero y tracción propia, destinado a ser acoplado a un tracto-camión de manera que sea remolcado y parte de su peso sea soportado por éste último.

Sistema de Gestión de Almacenes (WMS Warehouse Management System): Programa informático diseñado específicamente para administrar el movimiento y el almacenaje de materiales en el almacén. La funcionalidad de un WMS se divide generalmente en tres operaciones principales: almacenaje, reabastecimiento y picking. La clave de estos sistemas es la lógica para dirigir estas operaciones a las ubicaciones específicas basadas en criterios predefinidos por el usuario. En su mayoría, los WMSs están diseñados para integrarse con equipos de captura de datos y otros sistemas.

Sistema de Gestión de Transporte (TMS Transportation Management System): Software operativo para la gestión del transporte que entre otros puntos puede incluir la gestión de manifiestos de carga, de cuadros tarifarios, ruteos, flotas de transporte, consolidación de cargas, gestión de playas de maniobra, gestión de transportistas, análisis de costos de distribución.

SKU: Stock Keeping Unit. Unidad de mantenimiento de inventario o de almacenamiento. Producto o set de productos referidos por el fabricante con un número de parte único. Utilizado alternativamente con el término número de artículo.

Stock: Conjunto de materiales con valor económico que se encuentra en un momento concreto en alguno de los puntos de la cadena de abastecimiento. Stock = Existencia. (Ej.: tornillos, vehículos, alimentos, reservas de viajes, entradas a espectáculos, etc.). Un stock existe por diversas razones: a) economía de escala; b) desequilibrios entre oferta y demanda de un producto; c) servicio al cliente (entrega a tiempo, cobertura de incertidumbres, provisión de una variedad); d) nivelación del flujo de materiales a través de las diferentes etapas de la DFI (equilibrio=eficiencia); e) y alejamiento físico del almacén al punto de consumo.

Tercerización (Outsourcing): Decisión de una empresa para asignar actividades a un tercero (por ejemplo, un proveedor de servicios de logística) antes realizadas internamente. Inicialmente las compañías de fabricación o comerciales tercerizaron las operaciones de transporte y luego se fue avanzando progresivamente a otros servicios logísticos de valor agregado (*co-packing*, por ej.).

Tercerización Logística: Recurrir por un período contractualmente definido, a proveedores externos para uno o más servicios o actividades logísticas.

Terminal de Cargas: Una estación de transferencia en la que se pueden almacenar los contenedores u otras unidades de carga y donde se pueden realizar tareas de unitarización de cargas, llenado y vaciado, como así también de consolidación de contenedores y otras unidades de carga.

Transporte: Movilización o traslado de mercaderías desde un lugar a otro. 2. Actividad por la que un proveedor, llamado porteador, operador, o transportista, se obliga a trasladar mercaderías ajenas desde un lugar a otro, a cambio del pago de un precio. 3. Contrato generador de derechos y obligaciones que implica una responsabilidad ante la constatación de un incumplimiento. 4. Operación por la que se trasladan productos (carga) por un precio denominado flete, desde el lugar de producción (vendedor),

pasando por los lugares de embarque, almacenaje y desembarque, y hasta el lugar de consumo (comprador).

Transporte Intermodal: Transporte por el que, utilizándose más de un modo, se trasladan mercaderías desde un punto de origen a un punto de destino, bajo dos formas bien definidas: el transporte intermodal segmentado y el transporte intermodal combinado. El transporte intermodal segmentado se desarrolla cuando el dueño de una carga, personalmente o a través de un intermediario, contrata separadamente los servicios de transporte que requiere; y el transporte intermodal combinado se desarrolla cuando el dueño de una carga, contrata los servicios de transporte que requiere con un solo operador o transportista, el cual, en ese caso, actúa como agente de carga.

Transporte Multimodal: Transporte por el que se llevan mercaderías por dos modos diferentes, por lo menos, en virtud de un contrato de transporte multimodal (DTM), desde un lugar situado en un país en que el Operador de Transporte Multimodal (OTM) toma las mercaderías bajo su custodia, hasta otro lugar designado para su entrega en otro país.

Transportador / Transportista: Persona física o jurídica que mediante un acuerdo de voluntades (contrato de transporte), asume la obligación de efectuar una obligación de resultado, esto es, de trasladar efectivamente un conjunto de mercaderías desde un punto de origen a un punto de destino, contra el cobro de una retribución pecuniaria denominada flete. El transportista es responsable de la carga que traslada, desde que le es entregada hasta que éste la entrega en el lugar o la persona acordada. Sin. Porteador.

Trazabilidad: Conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas.

Última Milla: Tramo final del proceso de entrega de un envío; el momento en el que el paquete llega, finalmente, a la puerta del cliente. La entrega de última milla es un factor clave en la satisfacción del comprador, y la parte más cara y lenta del proceso de envío.

Valor Añadido / Agregado: Es la diferencia entre el valor de los bienes producidos y el costo de las materias primas y los bienes intermedios que se utilizan para producirlos. En otras palabras, es el valor del producto vendido menos el costo de los productos intermedios comprados a otras empresas.

Viajes Larga Distancia: Tipo de operación de transporte en carretera que implica viajes largos en donde la proporción de tiempo en marcha es mayor en relación al tiempo de carga y descarga. Generalmente se evalúan sobre la base de tonelada/kilómetro transportadas por día. En el transporte ferroviario, este término se aplica al movimiento de carga en camión de un punto a otro.

Zona Franca: Régimen aduanero que permite recibir mercaderías en un espacio delimitado de un territorio nacional y declarada como tal por la autoridad competente, sin el pago de gravámenes a la importación por considerarse que no se encuentran en el territorio aduanero, aunque están sujetas a control de la aduana. En una zona franca pueden establecerse y funcionar empresas nacionales o extranjeras, que se dediquen a la producción o comercialización de bienes para la exportación en forma directa o indirecta, y/o a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional y a las actividades conexas o complementarias a ellas. La autoridad aduanera de cada país establece las diferentes clases de operaciones que se pueden realizar desde las zonas francas con destino a otro país,

entre las mismas zonas y al resto del territorio aduanero nacional, aplicando cualquiera de los regímenes aduaneros.