

<b>Medio</b>	Revista Negocios Globales
<b>Fecha</b>	11-08-2015
<b>Mención</b>	El alcance de la logística más allá de las fronteras. Mención al profesor del MBA de U. Alberto Hurtado.

# de las fronteras



Por Rodolfo Torres-Rabello,  
rodolfo.torres@uai.cl

## Autor

**Rodolfo Torres-Rabello** es Consultor internacional en Excelencia Operacional. Profesor del Master de Marketing y Gestión Comercial Universidad Adolfo Ibáñez. Profesor del MBA Universidad Alberto Hurtado. Profesor de Operaciones en Ingeniería Comercial Universidad Alberto Hurtado. Consultor partner de Business Architects. Coautor del libro "Supply Chain Management: Logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro".

Si a nivel local una empresa puede gestionar su propia logística, a nivel internacional la participación de prestadores de servicios tales como embarcadores y operadores logísticos resulta vital.

Dependiendo de su alcance y profundidad, generalmente, en el alcance de la Logística Internacional se consideran tres niveles:

- **Logística basada en comercio exterior:**

En este nivel las empresas importan y exportan, ejecutando una parte de la cadena logística total (comúnmente la parte local). Hoy en día existen numerosas oportunidades de apoyo para el comercio exterior, de las cuales nombraremos tres a modo de ejemplo:

- Empresas que han recibido apoyo de ProChile para comercializar productos chilenos en mercados externos.
- La Cámara de Comercio Asia-Pacífico ha realizado una activa labor para fomentar el comercio de empresas chilenas y asiáticas, tomando como uno de los factores claves la gestión logística.
- La misión económica de UK en Chile pone en contacto a empresas británicas y chilenas.

- **Cuando una empresa chilena se convierte en un actor local en el extranjero a través de la logística:**

Por ejemplo, en Chile CMPC Maderas ha logrado posicionarse como proveedor local de una cadena de tiendas en Estados Unidos, actuando no solo como proveedor de productos, sino como operador logístico, realizando ambos roles con notable éxito.

- **Cuando la empresa se convierte en un proveedor global:**

En este tercer nivel se encuentran aquellas empresas capaces de lograr ventajas competitivas median-

te la gestión de cadenas de suministro planetarias con marcas globales que mantienen un flujo mundial de recursos y aprovechan las economías de escala y las ventajas locales de abastecimiento. No tenemos ejemplos de empresas chilenas con estas características<sup>1</sup>.

## Algunas dificultades para los Gerentes de Logística

Carranza menciona algunos desafíos para la Logística Internacional: (a) los a menudo complejos procedimientos para cruzar los límites, (b) las crecientes regulaciones y leyes nacionales, (c) las deficiencias de infraestructura y (d) la diferencia de culturas<sup>2</sup>. Quienes trabajan en Logística internacional podrían aportar numerosos ejemplos de cada una de estas dificultades; por ejemplo, las enmarañadas trabas para ingresar productos a Argentina, las dificultades de conectividad logística en Bolivia, los engorrosos trámites aduaneros en algunos países, los elevados costos de procesamiento y transporte de containers una vez recibidos en los puertos y un largo etcétera.

El aumento de las regulaciones puede afectar las importaciones de Chile en el futuro, por ejemplo, si los mercados externos elevan las normas ambientales y consideran las exportaciones de cobre en bruto peligrosas para el medioambiente.

Las dificultades pueden también ser de naturaleza más doméstica: no siempre se calcula adecuadamente el "landed cost" por varias razones. Una de ellas es que no se capturan bien los datos en la

fuerza: cuando se trabaja con productos heterogéneos podrían llegar productos de distinto peso, volumen y costo en un mismo embarque, dificultando el costo de los ítems.

Las dificultades también pueden estar en el entorno: no tenemos zonas de actividades logísticas o plataformas logísticas que no solo tengan espacios de almacenamiento, sino todos los servicios asociados. Por ejemplo, todos los puertos de la VIII Región podrían ser la base de una poderosa plataforma logística, complementados con Carriel Sur y con servicios de embarcadores, agentes de aduana y operadores logísticos capaces de prestar servicios a empresas que quieran entrar a Sudamérica y a empresas chilenas que quieran salir al mundo.

### **Logística Internacional: Las tareas pendientes de Chile**

¿En qué pié está Chile en materia de Logística internacional? El Informe de Competitividad Mundial 2012-2014 da al-

gunas pistas<sup>3</sup>: Chile saca una nota 4.0 (de un máximo de 7.0) en la amplitud de nuestras cadenas de valor o de suministro. Esto significa que nuestro foco logístico es, en gran medida, local y regional, no global. Y aunque exportemos no tenemos el control de toda la distribución, esto es, no llegamos al cliente final; en esto tenemos nota 4.3 de un máximo de 7. En estos dos aspectos nuestro país figura en el lugar 48 y 49, respectivamente, entre 148 países.

El Índice Logístico del Banco Mundial<sup>4</sup> es más específico y califica a Chile en el número 42 entre 160 países. La calificación de los distintos criterios es elocuente: en aduanas, número 39. En infraestructura, 41. En embarques internacionales, 53. En

calidad y competencia logísticas, 44. En trazabilidad, 40. En oportunidad de entregas, 44.

Aquí hay desafíos para todos: para los servicios públicos, en implementar full tecnología en aduanas y establecer zonas de actividades logísticas o plataformas logísticas regionales. Para las empresas, en el sentido de adoptar estándares de trazabilidad GS1 y mejorar sus procesos con mirada internacional. Para las universidades y organismos capacitadores, quienes deben elevar el nivel de la formación y el perfeccionamiento.

Es un desafío compartido y urgente. No hay tiempo que perder. Nuestra competitividad depende de ello. ●



Entre los desafíos para la Logística Internacional se encuentran, las crecientes regulaciones y leyes nacionales, las deficiencias de infraestructura y la diferencia de culturas.

1 Bowersox, Closs y Cooper. "Administración y Logística en la Cadena de Suministro", McGraw-Hill 2007

2 Octavio Carranza. "Logística: Mejores Prácticas en América Latina". Mex: 2005

3 World Economic Forum. "World Competitiveness Report 2012-2014"

4 World Bank. "Logistics Performance Index LPI 2014"