

# [ GLOBALFACTS ]

Por Cynthia Aceves\*



## Logística global: un giro de 360°

Los negocios de hoy día son más globales que nunca. Los mercados están en todos lados, y todos los días emergen nuevos. Los proveedores cambian, las cadenas de suministro se adaptan; los clientes deciden mejor y demandan más; y, la logística se ha vuelto la fuerza más nueva y poderosa en los mercados.

Es por lo anterior, que los directivos de las empresas que mueven sus productos a través de las fronteras del país saben muy bien que no es lo mismo el movimiento logístico doméstico que el global. La Cadena de Suministro Global no es una simple extensión de la Cadena de Suministro Doméstica; una serie de factores adicionales a los típicos de cualquier cadena de suministro hacen la tarea más difícil. Si bien la expansión del comercio internacional en el ámbito global ha propiciado importantes adelantos en la infraestructura logística de los países, particularmente en lo que se refiere a medios de transporte, desregulaciones y en la simplificación de los procesos aduanales, la realidad muestra que muchas de las dificultades inherentes al comercio internacional aún no se han resuelto.

Diferentes culturas, idiomas, monedas, regulaciones y prácticas logísticas son factores que dificultan el movimiento de productos; estos factores están en su mayoría fuera de la competencia de las empresas, entonces ¿qué pueden hacer las empresas para enfrentarse con estas dificultades?

### EL ENTORNO DE LA LOGÍSTICA GLOBAL

La Logística se debe a una simple pregunta: ¿cómo puede mi negocio superar a la competencia para permanecer en el mercado?

Cualquiera (estando o no en los negocios) puede ver que existe la logística como medio para enfrentar a los efectos de la globalización, utilizándose como una herramienta para fortalecer las ventajas competitivas de las empresas. Pero no cualquiera puede ver qué sigue después de esto, sobretodo porque el cambio apenas está empezando, por eso algún genio dijo "Lo único constante es el cambio".

EL CAMBIO ES CONSTANTE y las empresas e individuos debemos traba-

Hoy necesitamos una participación más integral y profesional, una integración de las cadenas productivas y una participación más activa en la investigación.

jar para estar preparados y entrenados para hacer del futuro un aliado, y del dinamismo del cambio una inercia de nuestros negocios. ¿Pero cómo estar preparados para un cambio incierto?

Existen 9 puntos específicos que bien podemos considerar como tendencias; no perderlas de vista nos puede ayudar a estar preparados:

- a) Internacionalización del gusto
- b) Necesidad en la reducción de los tiempos de entrega
- c) Incremento en las exigencias de los clientes
- d) Saturación de ciertas ofertas
- e) Liberación de los mercados
- f) Globalización de la inversión extranjera
- g) Incremento y evolución de la tecnología
- h) Especialización de las empresas proveedoras de productos y servicios
- i) Incremento en las ventas directas y de un marketing más orientado al cliente

Ante los puntos anteriores, me parece más que claro que necesitamos adecuar cambios en la forma en la que actuamos en los negocios; cambios que implican el abandono de la administración por procesos independientes, sustituyéndola por un sistema total o integral, apoyado con el desarrollo tecnológico propio de nuestra era, y con las mejores comunicaciones y transportes que nunca en la historia, provocándonos a una participación más integral y profesional, así como a una necesidad de logística globalizada, una integración de las cadenas productivas y una participación más activa en la investigación.

### LA CADENA DE SUMINISTRO GLOBAL

Una Cadena de Suministro Global surge por la necesidad de integrar

proveedores internacionales, por la exportación de productos finales o por una integración global de las operaciones de abastecimiento, producción y distribución.

Cuando la empresa inicia operaciones de este tipo tiene como objetivo un aumento importante en el volumen de ventas (exportaciones), acceso a una oferta más amplia de productos e insumos con mejores precios (importaciones) o ahorros en los costos de mano de obra o de infraestructura (operaciones globales), pero ¿se cumplen siempre estos objetivos? Cuando comienzan las primeras dificultades, los reclamos se dirigen casi siempre a problemas

externos o ineficiencias de otros, sin considerar si la configuración actual de la Cadena de Suministro es adecuada para las nuevas operaciones.

La apertura a mercados globales ofrece muchas ventajas, pero también costos, complejidad y mayor riesgo. La Cadena de Suministro tendrá un mayor número de componentes, los cuales deben coordinarse para lograr un movimiento eficiente, sin interrupciones. Estos componentes almacenan inventario, y a través de ellas fluye el producto desde su origen hacia los diferentes destinos. La longitud y amplitud de la cadena dificulta el control del inventario en el ámbito global: valuación en dife-

## Acortamos la distancia entre tu negocio y su éxito

**Somos tu aliado en paquetería y carga pesada consolidada**



**ALMEX es la empresa que tiene más de 60 años transportando tu confianza:**

- Más de 500 destinos en México, con cobertura ilimitada a Estados Unidos y Canadá
- Servicios en línea para tu comodidad: cotizaciones, solicitudes, pagos y aplicaciones
- Soluciones logísticas integrales con estricto compromiso en los tiempos de entrega acordados



**Almex**  
La logística del éxito 

[/AlmexOficial](#)  
[@AlmexGrupo](#)

01 800 1125 639  
[www.almex.com.mx](http://www.almex.com.mx)

rentes divisas, otras estructuras de costos, prácticas logísticas y sistemas de administración e información, las cuales implican mayor riesgo y menor visibilidad. Estos factores deben ser tomados en cuenta antes de iniciar cualquier tipo de operación internacional.

Para minimizar el efecto deben lograrse relaciones de colaboración y mutua confianza con proveedores, distribuidores y terceros logísticos (3PL).

### LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LA LOGÍSTICA GLOBAL

Otro factor importante en el manejo de la logística global son los recursos humanos. Se requieren especialistas en comercio internacional, conocedores de reglamentaciones y regulaciones arancelarias y no arancelarias, procesos aduanales, términos, convenios, acuerdos, aspectos legales, sistemas de pagos, expertos en las operaciones y la documentación que el movimiento de producto requiere en el ámbito internacional.

El personal del departamento de compras o de ventas que ha operado con satisfacción en el ámbito nacional no es necesariamente el que tendrá el mejor desempeño en el ámbito global, aun cuando conozca perfectamente el producto. Estas operaciones requieren de una planeación y un control que puede encontrarse en conflicto con la estrategia de compra o de ventas en el ámbito local; una política de bajos inventarios, adecuada para productos nacionales puede ser muy mala cuando los tiempos de suministro son largos e inciertos. El embalaje, el empaque, la mercadotecnia y los intermediarios logísticos adecuados son conceptos que el personal encargado de la logística internacional debe conocer con precisión para implementar con eficacia las operaciones.

Aun cuando parte de las operaciones de exportación o importación sean realizadas por terceros es impor-



tante que la empresa cuente con un departamento encargado del movimiento internacional, independiente de otras áreas y con personal especializado en comercio internacional.

### MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE Y LOS RIESGOS

Puede tratarse de importaciones, de exportaciones o de operaciones totalmente globales; en cualquier caso, la red logística será más compleja, pero el mayor reto se presenta en la incertidumbre y los riesgos que resultan de las operaciones a grandes distancias y con tiempos más largos de proceso.

En operaciones internacionales, los tiempos de proceso y las entregas de fuentes globales dependen de muchos factores incontrolables que provocan variabilidad o incertidumbre. Esta última se refleja en la predicción de la demanda; con tiempos de suministro más largos, el pronóstico será menos preciso, con mayor error, lo que resultará en la necesidad de tener mayores inventarios de seguridad para evitar desabasto por cambios bruscos en la demanda. Pero el mayor impacto en el inventario no es resultado del tiempo de suministro per sé, sino de la incertidumbre o variabilidad del tiempo de suministro.

### CONCLUSIÓN

La pirámide de las prioridades ha cambiado sustancialmente, ante esto los proveedores han tenido que idear mecanismos que les permita cumplir con estas grandes exigencias de los clientes, de estas ideas ha surgido una nueva forma de trabajo: la Logística Global.

Dado lo anterior, en esta selva de los negocios globalizados, la Logística se presenta como una herramienta que proporciona ventajas competitivas, su implementación es inminente y debe ser sistemática en toda la organización.

Para concluir, un diseño adecuado de la Configuración de la Cadena de Suministro, recursos humanos con gran experiencia en comercio y movimiento logístico internacional, así como una administración adecuada del riesgo son elementos fundamentales para el éxito de cualquier proyecto de operación global. ■

\* Cynthia Guadalupe Aceves Gutiérrez es consultora en logística y transporte en Omonia. Cuenta con estudios de posgrado de Máster Internacional en Logística por la ENAE Business School de la Universidad de Murcia, España. Puede ser contactada en [cynthia.aceves@omonia.com.mx](mailto:cynthia.aceves@omonia.com.mx)