



Logística latinoamericana: cómo conocer los trucos del oficio

Trabajar con un especialista puede eliminar los obstáculos que dificultan el comercio entre Estados Unidos y América Central y del Sur.

Por Sandra Beckwith

Mientras el gobierno estadounidense sigue fomentando el comercio con América Latina y amplía los recursos disponibles para las compañías que buscan comerciar, las exportaciones e importaciones hacia y desde la región han disminuido en los últimos años.

Estados Unidos exportó 90,247 millones de dólares en bienes a Centro y Sudamérica en 2016 hasta fines de agosto de ese año, según datos de la Oficina del Censo de Estados Unidos. Durante ese periodo de ocho meses en 2015, exportó 104,485 millones, y en el mismo periodo en 2014 registró 122,607 millones en mercancías exportadas. Las tendencias de las importaciones a Estados Unidos desde la región son similares, si bien la cantidad disminuye año con año.

Esto a pesar de la iniciativa Look South lanzada por el Departamento de Comercio (DoC) de Estados Unidos en 2014, para aumentar el comercio con 11 países latinoamericanos donde Estados Unidos tiene acuerdos de libre comercio.

El declive es el resultado de varios factores, entre ellos la caída en los precios de las materias primas, de acuerdo con Laura Krishnan, especialista en comercio internacional de la Administración de Comercio Internacional (ITA) del DoC. “América Latina sigue dependiendo de las materias primas, por lo que la caída en los precios ha golpeado duramente a los países latinoamericanos”, asegura.



Crowley ofrece servicios de transporte y logística entre Estados Unidos y todos los países clave de Centroamérica, especializándose en el manejo de una amplia gama de productos, que incluyen los productos agrícolas.

Además, con el dólar estadounidense fuerte, el tipo de cambio entre divisas hace que los productos estadounidenses exportados a esta región resulten caros para las empresas y los consumidores latinoamericanos. Sin embargo, hay puntos positivos.

“Nuestros 11 países del acuerdo de libre comercio han tenido mejores resultados que el resto de América Latina y el mundo en general”, observa Krishnan. “En 2015, los bienes estadounidenses exportados a estos países disminuyeron 4.6 por ciento con respecto a 2014, pero los bienes exportados a nivel mundial cayeron 7.1 por ciento en el mismo periodo”.

La iniciativa Look South está diseñada para apoyar a las empresas que ya hacen negocios en la región y ayudar a las empresas estadounidenses que no exportan a ningún país, a identificar oportunidades de expansión en América Central y del Sur. Esta iniciativa puede ser más importante dado que actualmente el Tratado de Libre Comercio de América del

Norte (TLCAN) se está renegociando. México y Estados Unidos han declarado que si bien las negociaciones no incluirán confrontación ni sumisión, también tienen que ser beneficiosas para sus propias economías, o se salen del TLCAN.

Otros acontecimientos en los últimos años también han afectado a la logística comercial de la región,



incluida una tendencia hacia la contratación cercana (nearsourcing) para que los minoristas puedan hacer pedidos de los artículos más vendidos con mayor rapidez. Por ejemplo, JCPenney reducirá seis semanas del tiempo de producción cuando haga los pedidos de sus artículos más vendidos a las fábricas de Centroamérica en lugar de a Bangladesh, según The Wall Street Journal.

“La fabricación en Centroamérica tal vez cueste más, pero los artículos se entregan en los CD en 3 días en lugar de 30”.

Frank Larkin, Vicepresidente Senior y Gerente General de Logística y Servicios Comerciales, Crowley Maritime



DHL Express ofrece servicios de logística para envíos de paquetes y con horarios definidos en Latinoamérica.

“La fabricación en Centroamérica tal vez cueste un poco más a las empresas, pero la ropa llega a los centros de distribución entre tres y cinco días en lugar de 30 a 45 días”, señala Frank Larkin, Vicepresidente Senior y Gerente General de Logística y Servicios Comerciales de Crowley Maritime Corporation. “Ahora pueden hacer dos o tres rotaciones de inventario durante una temporada al fabricar más de lo que se vende bien”. Crowley, con sede en Jacksonville, Florida, es una empresa de transporte y logística que opera en Centroamérica.

Debido a ciertas ventajas fiscales, los fabricantes estadounidenses pueden enviar componentes como telas, botones y cremalleras a Centroamérica para que se monten en prendas de vestir, y luego las prendas ya montadas se envíen a Estados Unidos, añade.

Si bien es demasiado pronto para ver cambios significativos, se espera que la apertura del Canal de Panamá ampliado en junio de 2016, tenga un

impacto en la logística relacionada con mercancías que se mueven desde el Océano Pacífico hasta las costas del este de América del Norte y del Sur. Un experto considera que esto traerá un cambio significativo en la manera en que Estados Unidos y otros países trabajan en la Zona Libre de Colón, en Panamá.

“Cuando el Canal de Panamá sólo podía manejar embarcaciones



pequeñas, los grandes buques desembarcaban sus mercancías en la costa oeste de Panamá”, señala Ron Atapattu, fundador y Presidente de Overseas Cargo Inc., en Miami. “Los contenedores se descargaban, se volvían a embalar y se reconfiguraban

“Algunos países están abiertos al comercio con leyes aduaneras simples; otros utilizan la aduana como una barrera para controlar el comercio, así como una fuente de ingresos”.

Pablo Ciano,
Director General de DHL Express
Centroamérica y Sudamérica



APL Logistics se especializa en el movimiento de carga dentro y fuera de Latinoamérica, ofreciendo servicios de consolidación, desconsolidación y logística por contrato en varios países de la región.

según se requería en la zona de libre comercio, luego se enviaban desde la costa este del país hacia América del Norte o Europa. Ahora que los grandes buques pueden atravesar el canal, no se requiere redistribuir estos contenedores en Colón”, añade.

Miami ahondó su puerto previendo la llegada de buques más grandes, mientras proyectos similares en otros puertos de Florida se han retrasado.

OPORTUNIDADES DE COMERCIO ELECTRÓNICO

El crecimiento del comercio electrónico en América Latina también ha presentado oportunidades para cierto tipo de proveedores de servicios de logística especializados en esta área. Si bien países como Colombia, Chile, Perú y Argentina tienen programas de comercio electrónico bien desarrollados dentro de sus fronteras, las empresas están viendo oportunidades de crecer vendiendo en línea a consumidores de otros países. Hacerlo, sin embargo, implica algo más que sim-

plemente enviar productos más lejos.

“Por ejemplo, un carrito de compras de comercio electrónico normalmente ofrece sólo entrega en el país, y para que la entrega internacional sea posible se deben estimar y cobrar los impuestos y aranceles del país de destino”, comenta Pablo Ciano, Director General de DHL Express para América Central y del Sur. La empresa ofrece logística para envíos de paquetes y con horarios definidos en estas regiones.

Las entregas en línea también se están volviendo más sofisticadas en la región desde que DHL amplió su entrega On Demand a América Central y del Sur a principios de 2016. Al igual que su contraparte estadounidense, On Demand Delivery utiliza mensajes SMS o de texto el día de entrega, para permitir a los destinatarios seleccionar la opción de entrega de su preferencia. “Es único en ese mercado, por lo que resulta emocionante para los consumidores. También ayuda a los minoristas en

línea a mejorar la satisfacción de sus clientes”, añade Ciano.

No hay duda de que existen oportunidades comerciales en el sur. Sin embargo, la logística es complicada. Para transportar bienes con éxito de una región a otra se requiere conocer el entorno económico, el clima político, la infraestructura de transporte y las regulaciones del país latinoamericano, entre otras cosas.

COMPLICACIONES ADUANERAS

Los requisitos aduaneros pueden ser particularmente difíciles. Por ejemplo, México no utiliza el mismo sistema de clasificación que Estados Unidos, por lo que una empresa que exporta a México necesita comprender el método de ese país y proporcionar la documentación apropiada. Las multas por errores son caras.

La legislación mexicana requiere una asociación de cinco años entre una empresa estadounidense y el agente aduanal mexicano de su



“Busque estabilidad y facilidad de operación cuando seleccione mercados latinoamericanos”.

Tony Donofrio, Director de Práctica de la Cadena de Abastecimiento, Argo Consulting



Al decidir ingresar al mercado latinoamericano, muchos transportistas recurren a 3PL que les ayuden a expandir las operaciones de almacén o redefinir la estrategia de distribución.

elección. Y mientras que un agente aduanal estadounidense puede presentar documentación remotamente en cualquier puerto de Estados Unidos, los agentes aduanales mexicanos están limitados a cuatro puertos cada uno. Un exportador estadounidense podría necesitar trabajar con varios agentes para asegurarse de tener todas las ubicaciones necesarias cubiertas.

“Dado que es complicado, hemos puesto mucho énfasis en nuestra operación de corretaje de aduanas en México”, comenta Troy Ryley, Vicepresidente Senior de Servicios de Administración del Transporte en México, para Transplace en Laredo, Texas.



“Es un panorama complicado”, coincide Ciano. “Algunos países están abiertos al comercio con leyes aduaneras simples que son fáciles de entender y ejecutar. Otros utilizan la aduana como una barrera para controlar el comercio, así como una fuente de ingresos. Continuamente aplican nuevas tarifas o multas”.

La infraestructura de cada país afecta también la forma en que los bienes llegan a su destino final. Es un problema particular en Brasil, donde los envíos originados en Manaus, la ciudad más grande del río Amazonas, podrían tener que salir por agua. O bien, los envíos podrían comenzar en una carretera de ocho carriles en Sao Paulo y terminar en carreteras de dos

“En el comercio de LATAM, cada día trae un nuevo desafío político, social o económico. La flexibilidad es la clave del éxito”.

Felix Riachi, Director de LATAM, APL Logistics

Países del Acuerdo de Libre Comercio y de la Asociación Transpacífico

Países del Acuerdo de Libre Comercio de América Latina:

- Chile
- Colombia
- Costa Rica
- República Dominicana
- El Salvador
- Guatemala
- Honduras
- México
- Nicaragua
- Panamá
- Perú

Países de la Asociación Transpacífico Latinoamericana:

- México
- Perú
- Chile

carriles en el noreste del país.

“Si hay un problema de clima o construcción, podemos perder hasta 10 horas en algunas de esas zonas”, advierte Chris Brady, quien vive en Brasil como Director de TMC Sudamérica, la rama del sistema de administración de servicios administrados y de transporte de C.H. Robinson.

La “enorme base de consumidores” de Brasil es atractiva para empresas de otros países, agrega Brady. Pero debido a que el país sudamericano tiene problemas de infraestructura, económicos y de alto costo de transporte, no es un lugar para simplemente “empezar a probar”.

“Hay que comprometerse con eso, ya sea que esto signifique comprar una empresa con infraestructura ya instalada o construir fábricas”, aclara. “Algunas barreras son tan restrictivas que es necesario hacer una inversión en el país para crecer y obtener la escala”.

¿Qué tipo de ayuda tienen en Estados Unidos para exportar a Latinoamérica?

Look South, una iniciativa lanzada por el Departamento de Comercio de Estados Unidos en enero de 2014, para ayudar a incrementar el comercio en 11 países latinoamericanos, donde Estados Unidos tiene acuerdos de libre comercio, ofrece servicios y programas que apoyan a las empresas ya existentes en la región o que desean expandirse en ella. Estos programas incluyen:

Inteligencia económica del mercado -extraída de los informes del Departamento de Estado de Estados Unidos y compilada por funcionarios orientados a la economía- disponible en su sitio web. El Departamento de Estado también publica un boletín que ofrece oportunidades para las empresas que consideran exportar o invertir en el hemisferio occidental.

La herramienta Next Market Tool ayuda a las empresas a identificar su mercado más atractivo y apropiado en la región. Actualmente, la herramienta sólo está disponible a través de sesiones de asesoramiento en los Centros de Asistencia a la Exportación de Estados Unidos; la organización espera ponerla disponible en línea como un recurso de autoservicio en el futuro.

Asimismo, se siguen promoviendo ferias comerciales, como Oportunidades de Negocio en el Comercio en América, celebrada recientemente en la Conferencia de Centroamérica realizada en Costa Rica, a fines de marzo de 2017.

Para obtener más información sobre Look South: <http://2016.export.gov/tradeamericas/looksouth>

“Brasil tiene todo, desde altos aranceles hasta burocracia, regulaciones cambiantes y corrupción”, dice Tony Donofrio, jefe de la práctica de la cadena de abastecimiento de Argo Consulting, una consultora internacional con sede en Chicago.

Donofrio aconseja a las compañías que busquen estabilidad y facilidad de operación cuando seleccionen mercados latinoamericanos. Los factores secundarios, señala, son la infraestructura, la educación de la población en términos de proporcionar mano de obra y los incentivos empresariales.

“Chile está a la vanguardia”, añade. “Proporciona una buena educación, fomenta el desarrollo de nuevos negocios, ofrece incentivos y tiene un entorno estable”.

“Perú es la economía más próspera y más estable de la región”, agrega Felix Riachi, Director de LATAM para APL Logistics, una empresa de logística con sede en Arizona.

No importa dónde se estén moviendo los bienes en la región, las empresas deben esperar problemas.

“Siempre tienes que estar preparado para manejar una crisis”, afirma

Riachi. “Cada día trae un nuevo desafío político, social o económico. Hay que ser capaz de predecir esto, prepararse para ello y ser flexibles. La flexibilidad, agrega, es uno de los factores clave de éxito en la región. Es por eso que muchos expertos recomiendan que las empresas estadounidenses que hacen negocios con América Latina trabajen con un proveedor de logística tercero (3PL) o un proveedor de logística de cuarto nivel (4PL), con empleados que trabajan en cada mercado.

“Serán tantos los factores fuera su control, que usted necesitará elegir un socio con experiencia en la región que le oriente”, observa Larkin. Crowley tiene cerca de 600 empleados en el país en Latinoamérica, que facilitan la logística y monitorean las tendencias. “Cuando vemos huelgas o nuevas regulaciones con respecto a la fumigación de contenedores en un determinado puerto, por ejemplo, podemos cambiar la ruta hacia un puerto diferente”, explica. Tal fue el caso cuando la congestión portuaria en Santo Tomás, Guatemala, se convirtió en un problema a principios de 2016, Crowley cambió el orden de los puertos de escala.

INTELIGENCIA VISUAL

Mientras que las empresas necesitan la visibilidad de la cadena de abastecimiento para que puedan ser informadas de una manera que guíe su toma de decisiones, también necesitan un mecanismo de inteligencia visual que les ayude a mantenerse al tanto de los desarrollos regionales, explica Riachi. APL utiliza una plataforma de inteligencia visual que proporciona a los clientes datos e información que pueden utilizarse para adaptarse rápidamente a los cambios.

“La frontera mexicana puede ser un agujero negro”, dice Riley. “Necesita toda la información en una plataforma, de modo que pueda ver cuánto tiempo tardan los agentes aduanales en despachar los envíos, entre otras cosas”.

Mirando hacia el futuro, tanto Riachi como Larkin anticipan una consolidación entre los proveedores de servicios logísticos de la región. Están de acuerdo en que el proceso será impulsado por la necesidad de trabajar con un 3PL que pueda asumir un papel más importante para las empresas de la región.

“Esperamos menos proveedores de servicios debido a la complejidad logística”, agrega Riachi. “A veces, más de 500 operadores logísticos, agentes aduanales y otros están involucrados, y los importadores y exportadores buscan reducir ese número para obtener un mejor control de la cadena de abastecimiento”.

Krishnan reconoce los problemas y desafíos. “La geografía es un reto”, sostiene. “Muchos de estos países tienen déficit de infraestructura. Los puertos tienen capacidad, pero mover los productos a sus alrededores puede ser difícil”.

Aun así, teniendo en cuenta que menos del uno por ciento de los 30 millones de empresas estadounidenses exportan productos, aquellos que buscan nuevos mercados para el crecimiento podrían tener éxito al considerar el potencial que podrían obtener cuando miran hacia el sur. ■