

Índice de Gestión Logística

Guillermo Arosemena Arosemena

Anualmente, instituciones multilaterales y académicas crean nuevas formas de medir el progreso de los países y es así como existen innumerables indicadores: desarrollo humano, gobernabilidad, globalización, acceso a mercados de capital, estados fallidos, libertad económica, competitividad, hacer negocios, etc. La semana pasada, el Banco Mundial publicó un nuevo índice, cuyo nombre es el título de esta columna. Cubre 5,000 evaluaciones en 7 áreas logísticas de 150 países. Los resultados clasificados en una escala de 1 a 5, se obtuvieron de una encuesta realizada a 800 profesionales vinculados con la logística.

El Índice de Gestión Logística (IGL) proporciona por primera vez la evolución de la brecha logística entre países y las limitaciones existentes, importantes, porque el costo del manejo ineficiente logístico, afecta a la competitividad de las naciones. La gestión de los países es principalmente influenciada por la parte más débil de la cadena de abastecimiento. Basta que un área sea descuidada para que haya serias repercusiones en la competitividad general. En la globalización, lo que interesa es que los bienes se transporten lo más rápido, confiable y barato, de un país a otro. Mover los bienes en forma predecible, a tiempo y de manera costo efectiva son ventajas competitivas en las redes comerciales internacionales. Estar en condiciones de conectarse a lo que se llama Internet físico, se ha convertido en determinante clave de competitividad. Este estudio proporciona información sobre lo que hace cada país en el área de logística comercial y qué puede hacer para mejorar su gestión.

Es interesante destacar que el orden en que están ubicadas las naciones, es muy similar al de los demás índices mencionados, lo que hace pensar que los gobiernos que promueven el crecimiento sostenido de la economía, hacen que sus países sobresalgan en todos los campos. De acuerdo al cuadro #1 se observa que los países del sudeste asiático están entre los primeros puestos; Chile se encuentra en primer lugar entre las naciones de nuestra región, y Ecuador, estando en puesto 70 tiene mala ubicación.

Cuadro #1
Índice de Gestión Logística

Puesto	Puntaje	País	Puesto	Puntaje	País
1	4.19	Singapur	45	2.98	Argentina
8	4.00	Hong Kong	54	2.89	Panamá
14	3.84	Estados Unidos	59	2.77	Perú
21	3.64	Taiwan	70	2.60	Ecuador
32	3.25	Chile	150	1.21	Afganistán

Fuente: Banco Mundial

El que los asiáticos se encuentren delante de América Latina no debe llamar la atención. Ellos optaron por salir de la pobreza abriendo la economía: apoyo a las exportaciones, inversión extranjera, turismo, comunicaciones y transferencia tecnológica. Para lograrlo

se interesaron en crear una infraestructura pública y privada de primer orden. En cambio, en nuestra región, llena de cargas ideológicas, nuestros gobiernos no han tenido interés en crecer a través del mercado internacional y con los gobiernos socialistas que han llegado al poder, no hay perspectivas de seguir el modelo asiático.

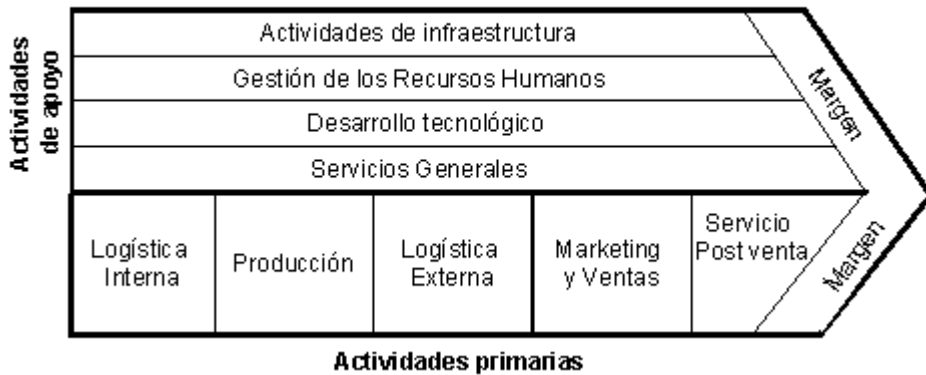
¿Qué factores intervienen en el IGL? Según el estudio, los factores que determinan la buena gestión logística tienen que ver con la *calidad de la infraestructura*, que incluye telecomunicaciones, tomando en cuenta que es básico el intercambio eficiente y a tiempo de la información; la *calidad del servicio de los proveedores públicos y privados* de servicios logísticos, que tiene que ver con procedimientos de aduana; gestión de las organizaciones que están en las fronteras, responsables de la desaduanización de la mercadería; *transparencia y corrupción*, que tienen que ver con la calidad de las políticas de control de los servicios logísticos, y gobernabilidad de los mismos; *Confiabilidad del sistema comercial y cadenas de abastecimiento*, donde la calidad de la gerencia del sector privado es fundamental. El estudio concluye que para cosechar los beneficios de la globalización, hay que estar eficientemente “conectados” a la economía global por medio de la más alta calidad de la logística comercial. La habilidad de las naciones para acceder a los mercados depende de la calidad de la infraestructura, instituciones, efectividad de las políticas y procedimiento de comercio internacional.

Los países que no pueden “conectarse” por no manejar correctamente la logística, tienen un costo de exclusión considerable, las diferencias en transportar un container se convierten en verdaderas barreras comerciales. Las diferencias de costo por container pueden ser superiores a 3,000 dólares.

Especial mención se debe poner a la cadena de abastecimiento en Ecuador, no analizada en el citado estudio. En los años que tengo de consultor, he podido darme cuenta de que la cadena de abastecimiento en nuestras empresas es bastante deficiente por falta de esfuerzos sincronizados entre todos los interesados (departamentos, empleados, proveedores, etc). Para romper este círculo vicioso, es necesario diseñar una forma organizada de manejar la logística, apoyándola con herramientas tecnológicas que permitan el fluido eficiente de la información y bienes; mejorar las relaciones de los involucrados, con la finalidad de tratar de alcanzar la entrega perfecta: enviar el producto en el plazo, tiempo, cantidad, lugar, condición y costo perfectos. La meta debe ser poder establecer fuertes nexos entre los participantes, para que estén en condiciones de funcionar como una unidad, alineados a los procesos, y así sacar máximo provecho de ellos, logrando la satisfacción del cliente.

La mayoría de las gerencias no tienen muy claro que la cadena de abastecimiento es la suma de procesos secuenciales y entrelazados desde las materias primas hasta la entrega del bien al consumidor final, además de la devolución del cliente, cuando ocurre. En las empresas ecuatorianas hay problemas en las secuencias y en los entrelazos. La cadena de abastecimiento está dividida *en procesos primarios*, donde se hace la transformación y *procesos de apoyo*, que ayudan a la empresa a lograr la creación de los bienes como se detalla en el siguiente gráfico. La cadena de abastecimiento se convierte en cadena de valor al incorporarse el margen de utilidad

Gráfico #1
Cadena de valor



La cadena de abastecimiento es una función de límites, debe ser capaz de interrelacionarse con dos mundos diferentes: el externo, compuesto por mercado y proveedores, y el interno, por los departamentos de la organización. Su rol es vincular las necesidades de la empresa con el mercado y establecer vínculos operativos entre los departamentos de la empresa, para que el flujo de actividades no se paralice.

Toda cadena de abastecimiento entrelaza varios departamentos por lo que tiene que ver con más de una función: compras, administración, comercial, producción, etc. En una estructura altamente jerarquizada, que es la constante en las empresas ecuatorianas, la rigidez organizativa impide la fluidez demandada por la cadena de abastecimiento. En ella, hay tres clases de flujo: materiales, trabajo e información. Para lograr la excelencia, la gerencia debe asegurarse de que no se interrumpa ninguno de estos flujos. Una de las causas que hacen ineficiente a la cadena de abastecimiento, está relacionada con información: demora en llegar, es incompleta o no se elabora. Si no es oportuna, confiable y completa, se cometen errores, lo cuales en algunos casos, tienen alto impacto en los costos. En toda cadena de abastecimiento, también se manejan tres tipos de información: transaccionales, gerenciales y mercado; todas ellas deben fluir correctamente.

Hay algunos modelos de cadenas de abastecimiento, siendo el más efectivo, SCOR (Supply Chain Operations Reference) inventado por el Supply Chain Council, conformado por las siguientes actividades: planear, abastecer, hacer, entregar y devolver.

Si queremos mejorar la ubicación de Ecuador en el Índice de Gestión Logística, tanto el sector público como el privado deben hacer importantes esfuerzos para mejorar la efectividad, confiabilidad, tiempo y costos de la gestión logística.