



# LA INFRAESTRUCTURA EN EL DESARROLLO **INTEGRAL** DE AMÉRICA LATINA

FORTALECER LAS CAPACIDADES LOGÍSTICAS Y COMPETIR  
EXITOSAMENTE EN LOS MERCADOS MUNDIALES DE  
SERVICIOS LOGÍSTICOS: IMPERATIVOS Y OPORTUNIDADES  
PARA AMÉRICA LATINA

Título: La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina.  
Fortalecer las capacidades logísticas y competir exitosamente en los mercados mundiales de servicios logísticos: imperativos y oportunidades para América Latina.  
IDeAL 2013

Este documento fue elaborado por CAF a solicitud de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) para su presentación en la XXIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Ciudad de Panamá, Panamá.

La presente publicación forma parte de la serie La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina (IDeAL).

**Editor: CAF**

Vicepresidencia de Infraestructura  
Antonio Juan Sosa, vicepresidente corporativo  
Jorge Kogan, asesor

**Autor:** Jorge H. Forteza

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de CAF.

**Diseño gráfico:**

Gatos Gemelos Comunicación  
Bogotá, Colombia–Octubre 2013

Este libro se encuentra en: [publicaciones.caf.com](http://publicaciones.caf.com)

© 2013 Corporación Andina de Fomento  
Todos los derechos reservados

# Contenido

Resumen Ejecutivo.....	8
------------------------	---

**Capítulo 1. Nuevas megatendencias y su impacto sobre América Latina: oportunidades y desafíos en una década decisiva. El rol clave de la infraestructura y la logística** **12**

---

Introducción: un mundo transformado y la década “exitosa” de América Latina.....	13
¿La década de América Latina en un “mundo feliz” para los BRICS?.....	14
<i>Dominio inexorable por parte de los BRICS.....</i>	<i>14</i>
<i>Declinación de los países desarrollados.....</i>	<i>16</i>
<i>Precios de materias primas.....</i>	<i>16</i>
<i>El modelo de los países emergentes.....</i>	<i>16</i>

**Capítulo 2. Tendencias mundiales en los mercados mundiales de servicios logísticos** **24**

---

Los mercados mundiales de servicios: dinámica y tendencias.....	25
Un mercado dominado por los países desarrollados.....	26
<i>Los países emergentes: India un ejemplo destacado de desarrollo en el mercado mundial de servicios .....</i>	<i>28</i>
El mercador de transporte.....	28
Dinámica competitiva en los mercados de servicios de transporte y de gestión de cadenas logísticas.....	29
El mercado de servicios de logística: tendencias y potencial en los países emergentes.....	33
Las implicancias para América Latina: oportunidades y amenazas.....	34



<b>Capítulo 3. ¿Cómo se posicionan los países y sus empresas para fortalecer su competitividad en transporte y logística, y su participación crecientemente en los mercados globales de servicios relacionados?</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo 4. Hacia una agenda estratégica para los países y la región</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo 5. Hacia una Agenda Estratégica para los países y América Latina</b>	<b>54</b>
Para el primer nivel: construir un sistema logístico nacional .....	58
Referencias bibliográficas.....	64

# Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Posiciones comparativas de América Latina y el Caribe en ingresos per cápita.....	14
<b>Gráfico 2.</b> Desempeño logístico comparativo de América Latina.....	20
<b>Gráfico 3.</b> Evolución del desempeño logístico de América Latina comparado a los líderes del <i>ranking</i> .....	21
<b>Gráfico 4.</b> Desempeño logístico comparativo de América Latina y países emergentes.....	21
<b>Gráfico 5.</b> Niveles comparativos de los costos logísticos de América Latina.....	22
<b>Gráfico 6.</b> Evolución comparada del comercio de bienes, servicios y servicios de transporte.....	26
<b>Gráfico 7.</b> Principales países exportadores de servicios y sus saldos comerciales.....	27
<b>Gráfico 8.</b> Composición de las exportaciones mundiales de servicios de transporte 2005-2011 (% del total).....	29
<b>Gráfico 9.</b> Mercado de servicios de logística – Tamaño y crecimiento.....	33
<b>Gráfico 10.</b> Costo comparado de logística: América Latina y otras regiones.....	41

# Índice de cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Principales países exportadores e importadores de servicios comerciales – Participación de mercado (en %).....	27
<b>Cuadro 2.</b> Los costos de logística y las tendencias de subcontratación de servicios.....	42



# Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Las cinco macro tendencias que sustentan la creencia en el “mundo dominado por los BRICS”.....	15
<b>Figura 2.</b> El modelo propuesto de segmentación de servicios logísticos.....	31
<b>Figura 3.</b> Construir un posicionamiento atractivo en los mercados mundiales de logística – niveles de ambición estratégica.....	40
<b>Figura 4.</b> Los posicionamientos más ambiciosos requieren mayores capacidades en infraestructura y logística y el desarrollo empresario en estos sectores.....	43
<b>Figura 5.</b> Una agenda con cinco frentes de actuación.....	57





**IDeAL 2013**

# Resumen ejecutivo



**En el marco de la serie La Infraestructura** en el Desarrollo Integral de América Latina – IDeAL, han sido preparados en los últimos dos años estudios que destacan el rol clave que juegan la infraestructura y sus servicios conexos como facilitadores –o fuentes de obstáculos– que posibiliten una inserción productiva de los países de la región en los flujos mundiales de comercio o inversión, que pueda asegurar la generación de empleos de calidad y, por consiguiente, una trayectoria sostenida hacia un desarrollo económico social sustentable.

En un estudio presentado en el marco de IDeAL 2012 se analizó, en detalle, como una infraestructura y logística de calidad es un factor clave para obtener un posicionamiento internacional competitivo en un sector económico clave para la región: los agronegocios.<sup>1</sup>

En ese trabajo se destacó cómo, si se quiere avanzar en las cadenas globales de valor hacia posicionamientos con productos de mayor valor agregado y diferenciación marcaria, la infraestructura, en un sentido amplio, es un determinante clave.

Se puso el acento, más allá de las ya conocidas brechas en materia de infraestructura física, en la necesidad de mejorar el desempeño en los aspectos cualitativos de la eficacia de sistemas logísticos: los marcos regulatorios y procedimientos administrativos, la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC), y en último lugar pero no por ello menos importante, la disponibilidad de servicios logísticos de alta calidad, que implican al menos tres dimensiones clave: la existencia de operadores logísticos locales competitivos; la integración con los operadores logísticos globales y la necesaria cooperación entre sectores públicos, empresas usuarias de logística y prestadores de servicios en la construcción de plataformas y cadenas logísticas de alto desempeño.

Este estudio se propone abordar la temática del desarrollo de servicios logísticos de alta calidad como un factor clave de competitividad para las economías latinoamericanas. Para contribuir a este objetivo, el trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se repasa la evolución de la estructura de producción y comercio mundial, en especial las nuevas macrotendencias (y eventos recientes) que pueden ir modificando lo que denominamos el paradigma de “Modelo Optimista de las BRICS”, que ha favorecido el desempeño satisfactorio de América Latina en la última década\* y que está presente como supuesto implícito en los análisis más optimistas acerca del futuro de la región.

Se busca presentar como estas nuevas mega tendencias pueden cuestionar parte de los fundamentos del “Modelo Optimista”, pero a la vez, crean nuevas oportunidades para los países de América Latina. Para poder aprovechar estas oportunidades, los países de la región no deberían tan solo mejorar su infraestructura física, sino avanzar en el desarrollo de verdaderos “sistemas logísticos” de alto desempeño.

Este imperativo estratégico también ofrece una oportunidad: la de una América Latina que desarrolla varios polos logísticos de calidad mundial, y que favorece el desarrollo de empresas de servicios logísticos competitivas en el mercado global de servicios.

En el segundo capítulo se presenta un análisis de las tendencias globales en los mercados de servicios, en general, y de servicios logísticos, en particular. Sobre la base de un marco analítico que presenta las diferentes actividades y posicionamientos de valor agregado posibles en el mercado de servicios logísticos se analizan las tendencias recientes. En un mercado altamente dinámico, que crece más rápido que el PBI y el comercio mundial, se observan varias tendencias que generan desafíos, pero también oportunidades para los países latinoamericanos.

Se observa una tendencia creciente por parte de las empresas a subcontratar componentes crecientes de sus demandas de servicios logísticos y, a su vez, como esta tendencia origina cambios en la estructura de la oferta de estos servicios: la emergencia de un número limitado de operadores globales que van capturando posiciones estratégicas privilegiadas, con la particularidad adicional de ser, la gran mayoría de ellos, originarios de países desarrollados.

Unos pocos países recientemente desarrollados, como Singapur y Corea, o en desarrollo, como China y los Emiratos Árabes, están avanzando en la construcción de operadores globales. En América Latina, con la excepción posible de Chile, no se están consolidando jugadores globales, mientras que las empresas globales están ampliando su presencia en los mercados locales de servicios logísticos a través de compras de empresas existentes y de ampliación de sus capacidades. Se propone una reflexión acerca de los desafíos y oportunidades que estas tendencias generan para los países de la región.

En el tercer capítulo se analiza cómo los países y sus empresas adoptan estrategias y políticas para fortalecer su presencia en la captación de los flujos globales de comercio, y buscan la consolidación de posiciones históricamente dominantes (como

\* Se refiere conjuntamente a los países Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

en los casos de países europeos como los Países Bajos, Alemania y el Reino Unido), o en la generación de nuevas plataformas logísticas competitivas (como en los casos de Singapur, los Emiratos Árabes, Sudáfrica y Marruecos).

Para profundizar el análisis se propone un marco analítico de clasificación de “ambiciones estratégicas”, o roles que los países pueden aspirar a cumplir en la transformación de las cadenas logísticas mundiales. El primer nivel, absolutamente necesario, y que ha sido analizado ampliamente en varios estudios anteriores realizados en el marco de la iniciativa IDEAL, consiste en ofrecer servicios logísticos de calidad en el territorio nacional, que favorezcan la circulación interna, la eficiencia en las importaciones y la competitividad de las exportaciones reduciendo así la importancia de los costos logísticos en la estructura de costos de las empresas y, por ende, en el PBI.

Un segundo nivel de ambición consiste en intentar competir a nivel mundial generando un centro de transbordo y actividades conexas, construyendo sobre una posición geográfica favorable y capacidades de infraestructura y servicios de clase mundial.

Finalmente, el tercer nivel de ambición consiste en competir para atraer y crear, no solamente flujos de transporte para transbordos, verdaderas plataformas productivas que combinen actividades logísticas con actividades de manufacturas y de servicios de alto valor agregado. Adicionalmente a este rol, se puede apuntar en el desarrollo de operadores logísticos nacionales o prestadores de servicios que puedan salir a competir a los mercados internacionales.

Este análisis de roles estratégicos potenciales y sus oportunidades y requisitos fundamentales, combinado con la observación de algunos casos internacionales relevantes, será la base de la propuesta de agendas presentada en el último capítulo. En éste se presentan las propuestas para el desarrollo de una agenda estratégica para la región y para los países que desean avanzar, como mínimo, en la consolidación de capacidades logísticas que favorezcan su comercio exterior y el desarrollo de sus empresas exportadoras (en algunos casos en los que se manifieste una ambición estratégica mayor) que les permitan avanzar hacia la obtención de posiciones sostenibles y atractivas en los servicios relacionados con la nueva configuración de flujos de comercio e inversión.

Se concluye con un análisis de la oportunidad y los impactos positivos que podrán obtener los países de América Latina si, más allá de los necesarios aumentos en inversión física en infraestructura, deciden además contribuir a mejorar sus capacidades logísticas y competir en el dinámico mercado global de servicios logísticos.

The logo for IDEAL 2013 is located in the top-left corner. It consists of several overlapping orange squares of varying shades, creating a grid-like pattern. The text "IDEAL 2013" is written in white, bold, sans-serif font across the squares, oriented diagonally from the bottom-left to the top-right.

# 1

## Nuevas mega tendencias y su impacto sobre América Latina:

oportunidades y desafíos en una  
década decisiva. El rol clave de  
la infraestructura y la logística

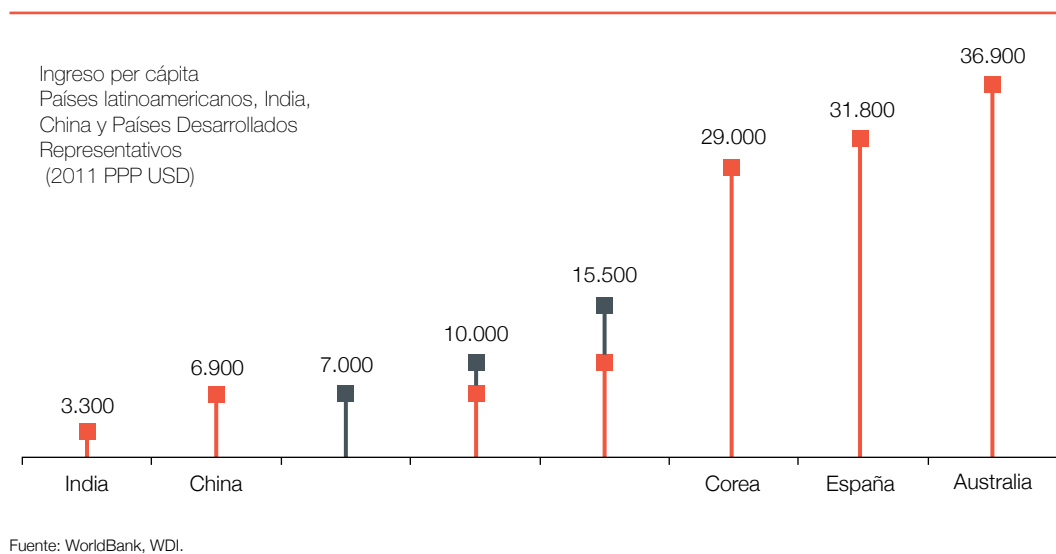
## **INTRODUCCIÓN: UN MUNDO TRANSFORMADO Y LA DÉCADA “EXITOSA” DE AMÉRICA LATINA**

**Las últimas dos décadas** han generado una transformación estructural de la economía global y, con ella, nuevas oportunidades de desarrollo para los países emergentes. Los pioneros de esta “gran convergencia” fueron China (con su proceso de transformación y apertura a comienzos de los años 80, que la ubicaron como un mercado comprador altamente atractivo para las empresas de los países desarrollados y también como un centro de producción de bajos costos que obligó a repensar los modelos globales de producción y logística) e India, que supo capitalizar sobre las nuevas oportunidades generadas por la difusión de la banda ancha y los sistemas de Gestión Empresarial o ERP y su dotación de mano de obra calificada de bajo costo, para posicionarse como un centro mundial de exportación de servicios informáticos.

Posteriormente, Rusia, una vez superada su crisis de deuda de finales de los años 90, se sumó a este proceso de crecimiento, aunque con un modelo basado casi exclusivamente en la exportación de hidrocarburos y minerales con bajo valor agregado. América Latina, que salía de las experiencias de los años 90 con resultados mixtos (positivos en Chile y Perú, neutros en México y Brasil, con grandes crisis en Argentina y, por traslación en Uruguay), se encontró con una dramática transformación de sus términos de intercambio: el crecimiento de China y otros países emergentes llevó a aumentos sustanciales de los precios de sus principales productos de exportación: granos y derivados, metales e hidrocarburos.

Como resultado de esta mejora sustancial en su entorno externo y, en algunos casos, de políticas macroeconómicas más racionales y de políticas sociales eficaces, los países latinoamericanos han tenido una “buena década”, creciendo a tasas superiores a las históricas y mejorando gradualmente la distribución del ingreso, con lo que han podido acercarse a niveles de ingreso per cápita que permiten avizorar la posibilidad –para los más avanzados de ellos– de llegar a ser países desarrollados en los próximos 20 a 30 años (Gráfico 1).

**Gráfico 1:** Posiciones comparativas de América Latina y el Caribe en ingresos per cápita

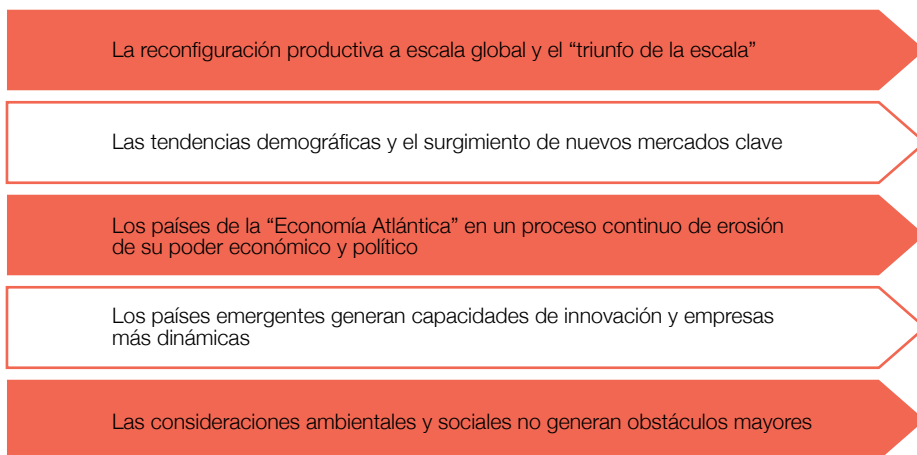


## ¿LA DÉCADA DE AMÉRICA LATINA EN UN “MUNDO FELIZ” PARA LOS BRICS?

Estos resultados de la primera década del siglo XXI han dado lugar a un cierto triunfalismo en los círculos dirigentes de América Latina, que se ha reforzado con la crisis de los países desarrollados a partir de 2008. Según este punto de vista, esta será la “década de América Latina”, la que permitirá llegar al desarrollo sostenible<sup>2</sup>. Esta visión se basa en cinco supuestos clave (Figura 1):

1. La economía mundial va inexorablemente hacia un mundo dominado por los BRICS y otros países emergentes.
2. Los países desarrollados occidentales irán perdiendo su liderazgo tecnológico y empresarial ante el surgimiento de nuevas empresas líderes en los países emergentes.
3. El crecimiento de China y los demás emergentes como India y otros países asiáticos garantizará niveles altos de precios de materias primas por dos décadas como mínimo.

**Figura 1:** Las cinco macro tendencias que sustentan la creencia en el “mundo dominado por los BRICS”



Fuente: elaboración propia.

4. Los países emergentes, así como los latinoamericanos, han encontrado un modelo novedoso de crecimiento, que combina el crecimiento acelerado de sus mercados internos con la exportación de manufacturas o servicios basados en ventajas absolutas (y duraderas) de costos (como el caso de China e India) o la exportación de materias primas a precios altos (como los casos de Rusia y Brasil).
5. Finalmente, esta transición se realizará sin mayores rupturas o conflictos, no habrá grandes crisis de medio ambiente, de lucha por recursos naturales o de reacciones sociales por los impactos de este proceso sobre el empleo y la distribución del ingreso, que puedan desafiar o frenar este proceso.

En resumen, en este “mundo feliz” liderado por los BRICS, América Latina tendría casi “garantizado” su tránsito hacia el desarrollo; después de 200 años de frustraciones, el destino de grandeza de la región se vería finalmente realizado.

Pensamos que el horizonte no está tan claro, y que el proceso de desarrollo global empieza a mostrar una serie de “señales tempranas” que parecen cuestionar estos cinco pilares fundamentales del escenario de “mundo feliz de BRICS”.

A modo de ejemplo, podemos citar algunos eventos recientes que comienzan a cuestionar la validez de estos cinco pilares:

### **Dominio inexorable por parte de los BRICS**

Es claro que China va camino de ser la principal economía mundial en los próximos cinco años, pero varias “señales tempranas” nos indican que su camino hacia el verdadero desarrollo será menos “automático” que lo previsto hace unos años. Entre ellos, se pueden señalar: i) una tendencia hacia la desaceleración del crecimiento; ii) la nueva política de los gobernantes chinos menos orientada a la exportación de pro-

ductos competitivos y más hacia la mejor calidad, el desarrollo del mercado interno y los servicios sociales, y la protección del medio ambiente; iii) a ello se suman costos crecientes de mano de obra, y mayores tensiones sociales por temas como la calidad de los servicios públicos, el medio ambiente y la corrupción<sup>3</sup>.

- India, después de un proceso de cierta complacencia y orgullo ante sus éxitos en los mercados mundiales de servicios informáticos, vuelve a encontrarse con fuertes límites a su capacidad de crecimiento: la baja capacidad de exportación de manufacturas, el atraso en el desarrollo de su mercado interno y de su infraestructura, y sus grandes carencias sociales y educativas. La reciente polémica entre J. Bhagwati y A. Sen sobre la situación del país y las políticas necesarias para su desarrollo son un claro ejemplo del momento que vive la India<sup>4</sup>.
- Rusia, más allá de su potencial como exportador de hidrocarburos y su influencia militar y geográfica, no logra confirmar un sendero de crecimiento sostenible y con calidad de vida creciente para sus habitantes.
- Brasil, quizá el caso más interesante de todos los BRICS, tiene un enorme potencial productivo basado en sus recursos naturales y sus capacidades productivas y de innovación, pero deberá trabajar sobre una agenda nutrida para traducir este potencial en crecimiento rápido y sustentable<sup>5</sup>.

### Declinación de los países desarrollados

Más allá de ciertas crisis indiscutibles como la de los países europeos del Sur y la situación difícil de países como Francia, se pueden observar algunos países desarrollados como Estados Unidos, Alemania y sus vecinos, los países Escandinavos y de Oceanía, los cuales parecen ser los “grandes ganadores” de este proceso: i) dominan mercados tanto de alta tecnología (informática, servicios, biotecnología), de consumo de alta calidad (automotriz, vestimenta, lujo), como también mercados insospechados como los de alimentos procesados; ii) dominan la creación de conocimiento, a través de sus universidades y las innovaciones de sus empresas; y iii) encaran una “nueva revolución industrial” que tiende a cuestionar nuestros conceptos actuales sobre las ventajas de costos y la economía de localización<sup>6</sup>.

### Precios de materias primas

Se van multiplicando los estudios que indican que el alza generalizada de los precios de los *commodities* esté quizá llegando a su fin, por el impacto combinado de un crecimiento menos rápido de los países emergentes, de procesos de sustitución de importaciones de materias primas y de innovaciones tecnológicas como el caso del *shale gas*. Parece por lo menos temeraria la actitud de algunos países de la región de basar todas las apuestas de su modelo de desarrollo solo sobre la continuación de esta tendencia.

### El modelo de los países emergentes

Ya hemos mencionado las tensiones sociales crecientes en China y algunos BRICS. La realidad de los datos muestra que pocos países están logrando pasar de emer-



gentes a desarrollados; en un momento se pensó que países como España, Grecia, Portugal e Irlanda lo habían logrado; en los próximos años deberá verse cuáles de ellos logran defender los niveles de desarrollo adquiridos y encarar una nueva etapa de desarrollo sostenible<sup>7</sup>.

Quizá los dos casos más importantes a analizar sean los de Corea y Taiwán, que están llegando a ser países desarrollados con modelos basados en la innovación, el agregado constante de valor a sus exportaciones, la construcción de empresas multinacionales de clase mundial e incluso la exportación de bienes y servicios culturales y de entretenimiento<sup>8</sup>.

### El proceso “suave” de convergencia

Aquí cabe señalar algunas tendencias que comienzan a cuestionar la sustentabilidad del modelo BRICS:

- Los procesos de relocalización masiva de actividades productivas a localizaciones de bajo costo empiezan a ser cuestionados. Con la experiencia de varios años de funcionamiento, empiezan a observarse ahorros de costos menores a los esperados y costos de transacciones mayores (velocidad, seguimiento, protección legal y de capital intelectual), así como un preocupante impacto ambiental y casos trágicos de falta de seguridad industrial. Se va dibujando una nueva evidencia al *reshoring*, o proceso de repatriación de actividades productivas, como en el caso de Estados Unidos y México<sup>9</sup>.
- La discusión sobre el medio ambiente comienza a tener mayor impacto sobre la configuración de las cadenas globales de valor.
- La deslocalización de actividades productivas está generando reacciones sociales, especialmente en Europa, las que, sumadas a las movilizaciones contra las políticas de ajuste fiscal, ejercen una presión creciente sobre los gobiernos, así como una actitud novedosa de los consumidores, con una mayor atención a “donde se produce el producto que estoy comprando”. Las crecientes alertas sobre los riesgos sanitarios de estas cadenas de valor, tan fragmentadas y extendidas, agravan las tensiones sobre este tema<sup>10</sup>.

¿Qué desafíos y qué oportunidades puede generar este “nuevo mundo”, que no definiríamos como “mundo feliz de los BRICS”, sino como un “mundo multipolar con alta fricción”?

Aunque parezca paradójico, este mundo con precios de materias primas no tan dinámicos, va a originar un fuerte desafío al modelo actual de crecimiento que dio buenos resultados en la década pasada, pero al mismo tiempo, podrá originar una serie de nuevas oportunidades para que los países latinoamericanos logren una inserción de mayor calidad en el intercambio mundial. Estos serían algunos ejemplos en actividades productivas donde América Latina podría fortalecer su posición mundial:

- Aún en un marco de precios estables de materias primas alimenticias, cabe señalar que el mercado mundial de alimentos procesados será altamente dinámico, y que los países desarrollados, dominantes hoy en estos mercados, están desarrollando estrategias nacionales y empresarias para defender este liderazgo. América Latina puede construir posiciones competitivas en alimentos procesados, con identidad regional, marcas reconocidas y además, un posicionamiento “verde” y de “confiabilidad/trazabilidad sanitaria y ecológica” que, como se ha señalado antes, será un diferenciador competitivo cada vez más importante.
- Años atrás se pensaba que América Latina iba a jugar un rol marginal en el mapa mundial de las actividades industriales, ante su éxodo masivo hacia Asia. Hoy, con las nuevas tendencias al *reshoring* o repatriación de actividades productivas, países como México se reencuentran con una oportunidad histórica; Brasil podrá competir por una mejor posición, y países con cierta capacidad industrial como Argentina y Colombia podrán competir en nichos de actividades que se relocalizan hacia “las Américas”.
- En sectores de servicios profesionales, como los tecnología, informática, el modelo de “exportación desde Bangalore”, va cediendo espacio ante un modelo multipolar o de *nearshoring*, donde los clientes buscan una mayor cercanía física y cultural; y donde varios países de América Latina tienen dotaciones de recursos para capitalizar sobre estas nuevas oportunidades.
- Servicios ligados al turismo y a la educación también ofrecen grandes oportunidades a los países latinoamericanos. Resulta suficiente ver como Australia y Nueva Zelanda han transformado a estos dos sectores en grandes industrias de exportación y de *soft power* (o prestigio/influencia cultural), para imaginar el tamaño de la oportunidad que enfrenta América Latina.

Todas estas oportunidades emergentes contrastan con una situación de partida en la que la región presenta grandes brechas en la calidad de su infraestructura y los servicios logísticos.

En varios diagnósticos realizados recientemente sobre la calidad de la infraestructura en América Latina, podemos encontrar ejemplos acerca de cómo el mismo dinamismo económico actual se ve limitado y amenazado por estas brechas.

América Latina es un gran exportador de granos, pero sus puertos exportadores, especialmente en Argentina y Brasil, están saturados, el transporte es predominantemente vial y la infraestructura de acceso es mediocre. Como resultado, se pierde una parte importante del precio CIF en costos de fletes y de transporte interno que no benefician a los productores y se encuentran cuellos de botella crecientes para expandir las exportaciones.

América Latina es un gran exportador de minerales, lo que requiere masiva infraestructuras de transporte interno y de puertos. Estas infraestructuras son encaradas, generalmente, por grandes empresas privadas con poca coordinación estatal, lo que lleva a problemas de duplicación de recursos, fragmentación de la red, conflictos sobre el acceso de terceros, entre otros.

La región, como señalamos, tiene un alto potencial de crecimiento de exportaciones de alimentos procesados y productos de la horticultura y fruticultura. Estos productos requieren de infraestructuras y procesos de gestión logística muy sofisticados, que pocos países están desarrollando.

La región puede ser un gran exportador de servicios tecnológicos, pero para ello necesita infraestructura y servicios de telecomunicaciones de alta capacidad y calidad/confiabilidad.

El potencial del turismo es excepcional, pero requiere altas inversiones en aeropuertos, transporte aéreo, caminos de calidad, entre otros, que se observan en pocos países. Esta situación se agudiza ante el crecimiento explosivo del turismo regional por parte de las nuevas clases medias.

Finalmente, pero no por ello menos importante, el modelo de desarrollo actual no está generando suficiente infraestructura para ofrecer calidad de vida adecuada a su población, lo que genera: i) procesos de urbanización caóticos, con altos costos en tiempo, salud y mala calidad de los transportes urbanos; ii) falta de conexiones adecuadas dentro de los espacios nacionales, con regiones todavía muy aisladas de la red nacional; y iii) condiciones de infraestructura social como agua y saneamiento, donde la subinversión se traduce regularmente en situaciones trágicas.

A través de estos ejemplos, se ha querido señalar la importancia de la infraestructura como facilitador o como obstáculo al desarrollo.

En este estudio vamos a poner mayor énfasis en los aspectos que hacen al desarrollo de una infraestructura “inteligente”, que más allá de la imprescindible dotación física, debe presentar además avances significativos en las siguientes cuatro dimensiones de valor agregado adicionales:

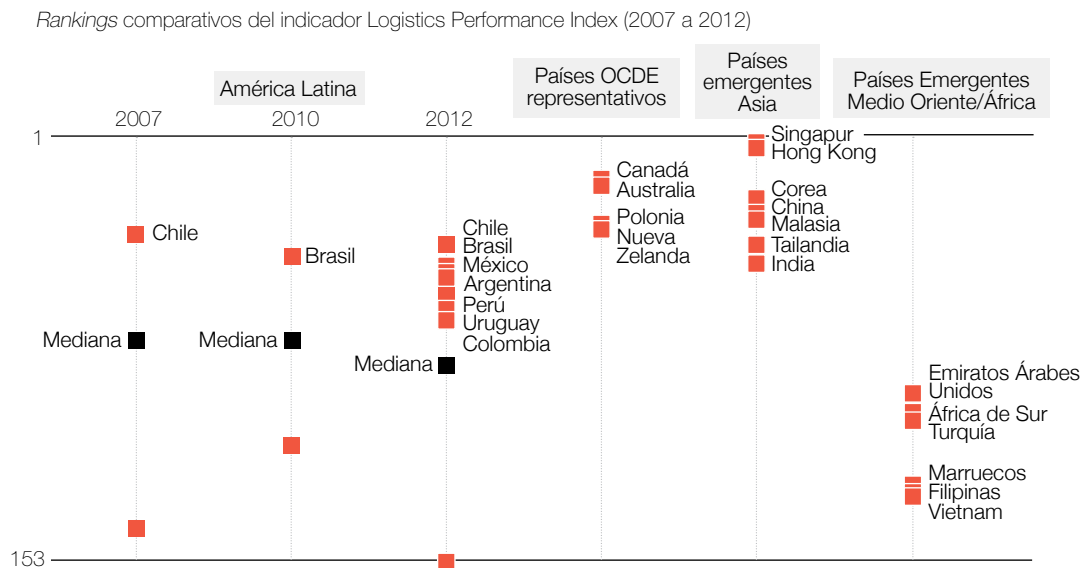
- Reglas y procesos de construcción, operación y mantenimiento de la infraestructura, para asegurar la mayor productividad posible de la inversión realizada: lo que algunos autores llaman el *smart infrastructure*<sup>11</sup>.
- Procesos administrativos, aduaneros, legislaciones laborales, reglamentaciones para arancelarias, entre otras, que tienen impacto sobre la eficacia y velocidad de los flujos de transporte, y que permiten una mejor utilización de la infraestructura disponible, así como una mejor calidad de servicio y reducción de costos para los usuarios.
- Disponibilidad de operadores de transporte y de servicios logísticos que sean empresas sólidas, sostenibles y con capacidad de adquirir tecnologías y procesos de alto nivel para ofrecer servicios logísticos de alta calidad. Estamos aquí en una dimensión compleja de desarrollo empresarial que requiere la construcción institucional y la cooperación estrecha entre organismos públicos y empresas. Asimismo, los países deben crear las condiciones para asegurar la inversión por parte de los operadores logísticos globales, estos actores son complementarios a los operadores locales y pueden asegurar una conexión eficaz con los flujos logísticos globales.

- En algunos casos, los países pueden aspirar a un posicionamiento más ambicioso: construir un sector de servicios logísticos que apunte a prestar servicios no solo a su comercio exterior, sino a flujos mundiales de comercio que necesiten operaciones de transbordo, consolidación o agregado de valor en el marco de cadenas globales. Este sería el caso que algunos autores denominan “clusters logísticos” o “plataformas logísticas”<sup>12</sup>.

En varios estudios anteriores<sup>13</sup> se ha señalado que América Latina presenta indicadores mediocres, incluso en comparación con otros países emergentes, en la disponibilidad y calidad de infraestructura. A nivel internacional, se dispone de menos indicadores de la calidad de los servicios logísticos o el grado de “conectividad” de las economías latinoamericanas, pero los análisis existentes demuestran grandes brechas en ese sentido:

- El desempeño logístico de los países de la región, medido por indicadores como el *Logistics Performance Indicator* del Banco Mundial, se mantiene estancado desde 2007: ningún país latinoamericano supera el puesto 40° en el *ranking* mundial, y el valor mediano de las posiciones de toda la región ha ido descendiendo levemente (Gráfico 2).

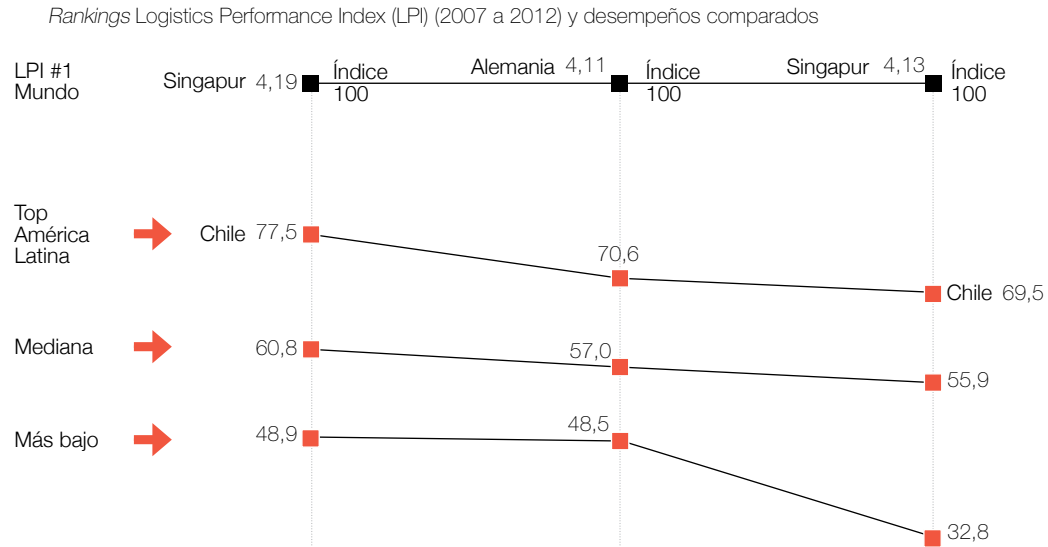
**Gráfico 2:** Desempeño logístico comparativo de América Latina



Fuente: Banco Mundial, LPI 2007-2012, elaboración propia.

- Expresado como porcentaje del valor obtenido por los líderes mundiales (Singapur o Alemania, según los años), el país latinoamericano con mejor desempeño se ubica en el 70% del nivel del líder, y la mediana de la región en el 55%, con una tendencia decreciente (Gráfico 3).

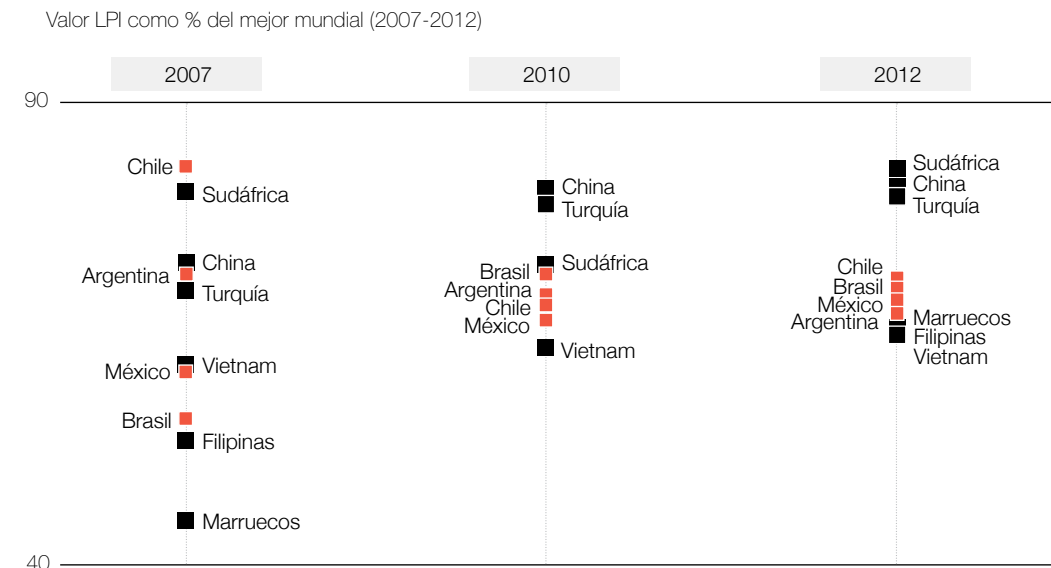
**Gráfico 3:** Evolución del desempeño logístico de América Latina comparado a los líderes del ranking



Fuente: Banco Mundial, LPI 2007-2012, elaboración propia.

- Los valores de los países latinoamericanos se mantienen estancados, mientras que países emergentes comparables de otros continentes (una muestra compuesta por Sudáfrica, Marruecos, Turquía, China, Filipinas y Vietnam) presentan avances significativos (Gráfico 4).

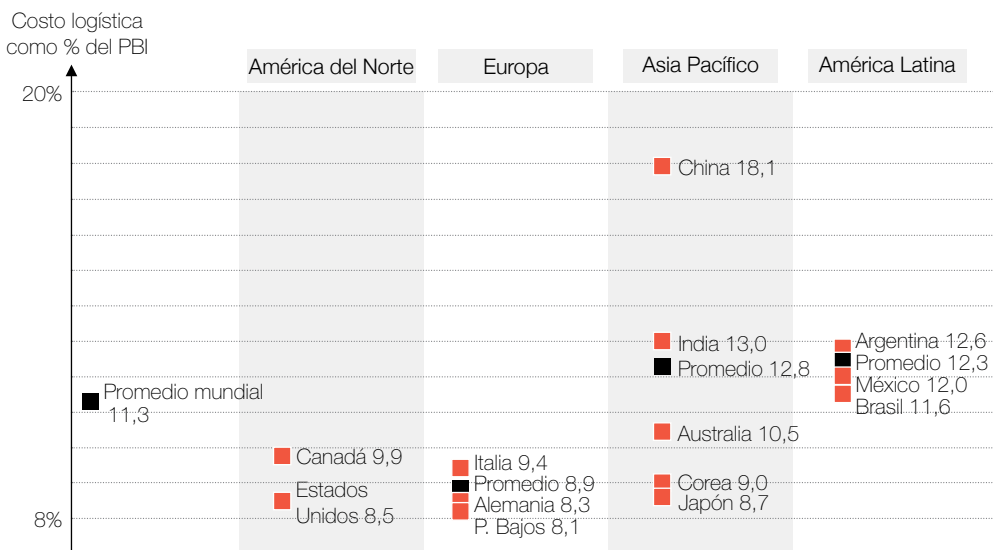
**Gráfico 4:** Desempeño logístico comparativo de América Latina y países emergentes



Fuente: Banco Mundial, LPI 2007-2012, elaboración propia.

- Los costos promedios de logística en la región son altos (del orden del 12% del PBI), mientras que los países desarrollados logran niveles del 8 al 10% del PBI, y los países Asiáticos han mejorado su desempeño (Gráfico 5).

**Gráfico 5:** Niveles comparativos de los costos logísticos de América Latina

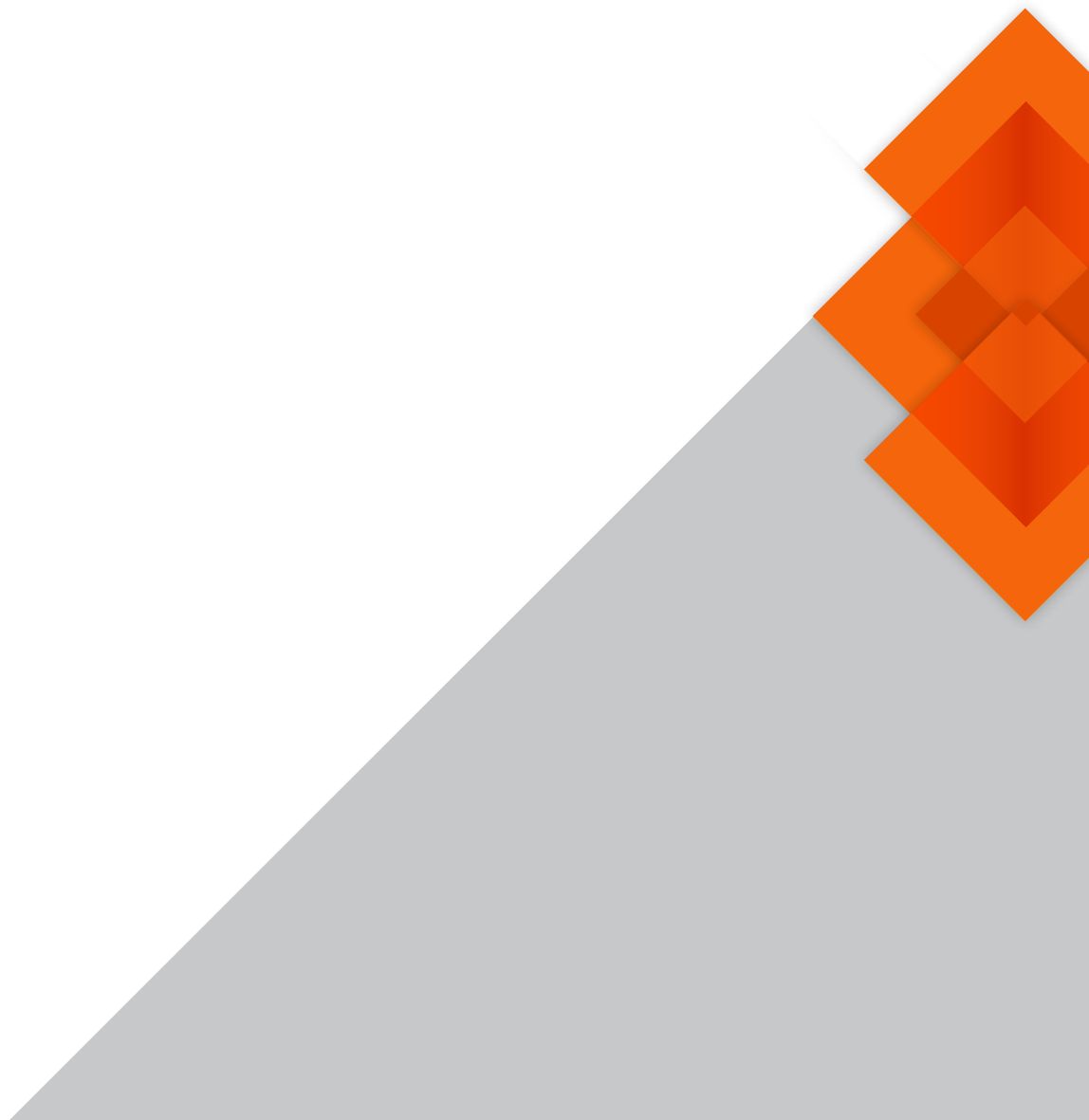


Fuente: Armstrong Assoc. Global 3PL Market, 2013.

En este capítulo se ha analizado algunas macro tendencias que pueden cuestionar el paradigma de “Modelo de Desarrollo de BRICS”, y crear un movimiento hacia un “mundo multipolar con alta fricción”. Estas tendencias, así como pueden limitar algunas de las tendencias globales que han favorecido a América Latina en la última década, pueden generar nuevas oportunidades de desarrollo de actividades productivas y servicios con una favorable inserción internacional.

Sin embargo, estas oportunidades de migración hacia posiciones de mayor valor agregado en todo el arco de ofertas de América Latina (desde los agro negocios, a las manufacturas, los servicios y el turismo) plantean exigencias cada vez mayores, no solamente en la disponibilidad de infraestructura física, sino en la calidad del funcionamiento de sus cadenas logísticas, para poder asegurarse un rol de relevancia en estos dinámicos mercados mundiales.

En el próximo capítulo se analizará como los países (y sus sectores empresarios) adoptan estrategias nacionales y empresarias para defender su posición dominante en los mercados de servicios logísticos (en el caso de algunos países desarrollados) o para ganar participación en estos mercados (en el caso de otros países desarrollados con menor presencia, o de países en desarrollo que aspiran a consolidar posiciones en estos mercados). Del estudio de la dinámica de esta industria de servicios logísticos y de los casos presentados, se analizarán las implicancias para América Latina.





# 2

Tendencias  
mundiales en los  
mercados mundiales  
de servicios  
logísticos



## LOS MERCADOS MUNDIALES DE SERVICIOS: DINÁMICA Y TENDENCIAS

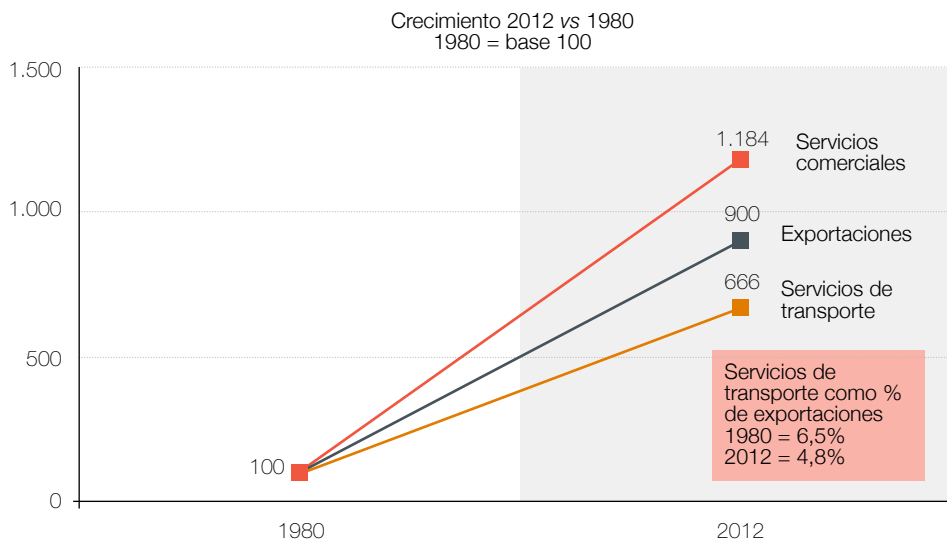
**Para poder analizar en profundidad** el comportamiento de los mercados mundiales de servicios de transporte y logística es útil presentar, ante todo, una visión completa del comportamiento de los mercados de servicios.

La dinámica de los mercados de servicios, en consonancia con las tendencias a una creciente globalización presentadas en el capítulo anterior, presenta algunos rasgos de interés para los países emergentes y para América Latina en particular.

El valor de las exportaciones mundiales de servicios fue en 2011, de USD 4.170 miles de millones, que representan el 23% de las exportaciones mundiales de bienes (de USD 17.900 miles de millones). El comercio de servicios presenta un dinamismo significativo en los últimos 20 años de globalización acelerada; en el período 1980-2012, el comercio de servicios ha crecido casi 12 veces, mientras que el comercio de bienes se ha multiplicado por nueve (Gráfico 6).

Del total de USD 4.170 miles de millones de exportaciones de servicios, puede considerarse que más del 50% se origina en flujos de circulación de bienes, servicios o información: son los servicios de viajes (25,6%), de transporte (20,6%), de computación (6%) y de comunicaciones (2,5%). Para un análisis más detallado de cada uno de estos mercados puede recurrirse a los estudios de la Organización Mundial del Comercio<sup>14</sup>.

**Gráfico 6:** Evolución comparada del comercio de bienes, servicios y servicios de transporte



Fuente: OMC, elaboración propia.

## UN MERCADO DOMINADO POR LOS PAÍSES DESARROLLADOS

El análisis de la dinámica competitiva de los mercados de servicios permite confirmar algunos de los conceptos presentados en el capítulo anterior. Así como la globalización y la reestructuración de cadenas globales de valor ha permitido una presencia creciente de los países emergentes en la producción de bienes primarios y en la de manufacturas (con China a la cabeza de este proceso) puede observarse que los “grandes ganadores” de este crecimiento acelerado de los mercados de servicios son los países desarrollados. En efecto, como puede observarse en el Cuadro 1:

- El mercado mundial de servicios es altamente concentrado: los 10 primeros países exportadores generan el 73,8% de las exportaciones; de ellos, siete son desarrollados y figuran solo tres emergentes: China, India y Hong-Kong con un 14% de participación.
- Los países latinoamericanos tienen participaciones menores: Brasil, en el puesto 18°, con el 1,2% es el mayor, seguido de México, Argentina y Chile. Entre los cuatro principales países latinoamericanos suman solo el 3,5% del mercado mundial.
- El crecimiento rápido de los países emergentes verificado en la última década los ha transformado también en grandes importadores de servicios; destacando entre los 10 principales China (7,7%, un valor superior al de Japón), India (con 4,1%) y Brasil (con 2,4%).
- Como resultado de estas tendencias puede observarse un mercado con pocos países desarrollados que dominan las exportaciones de servicios (ver Gráfico 7).
- Estados Unidos es el líder mundial, es el mayor exportador e importador de servicios y el que genera el mayor superávit.

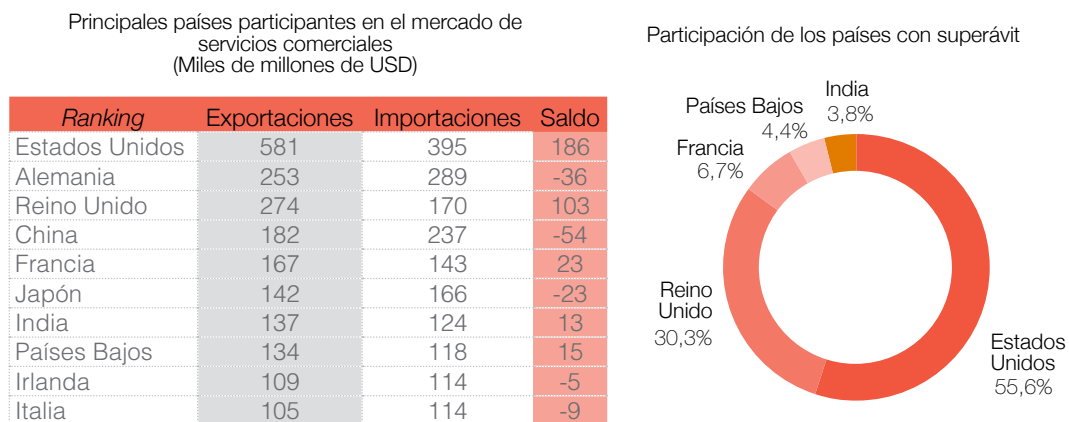
- Los países desarrollados tradicionalmente presentes en estos mercados (Alemania, Reino Unido, Francia, Japón y los Países Bajos) son los otros grandes participantes.
- Los países desarrollados generan más del 95% de los superávits en el comercio de servicios.
- Entre los países emergentes, cabe señalar el rol creciente de China como exportador, aunque todavía genera déficit en su comercio de servicios.

**Cuadro 1:** Principales países exportadores e importadores de servicios comerciales – Participación de mercado (%)

Países exportadores			Países importadores		
	Ranking	Participación (%)		Ranking	Participación (%)
1	Unión Europea (excluido el comercio interzona)	24,7	1	Unión Europea (extrazona)	21,1
2	Estados Unidos	18,3	2	Estados Unidos	12,9
3	China	5,8	3	China	7,7
4	Japón	4,5	4	Japón	5,4
5	India	4,3	5	India	4,1
6	Singapur	4,1	6	Singapur	3,7
7	Hong Kong	3,8	7	Corea	3,3
8	Suiza	3,0	8	Rusia	3,2
9	Corea	3,0	9	Brasil	2,9
10	Canadá	2,3	10	Chile	2,4
...	...	...	<b>Total Top 40</b>		
18	Brasil	1,2			
26	México	0,5			
28	Argentina	0,4			
31	Chile	0,4			
<b>Total Top 40</b>		<b>95,0</b>	<b>Participación de los Top 10</b>		<b>Participación de las Top 10</b>
			Exportadores: 73,8%		Importadoras: 66,7%
			Desarrollados : 59,9%		Desarrollados: 49,6%
			Emergentes (China, Hong Kong, India): 13,9%		Emergentes (China, Hong Kong, India): 17,1%

Fuente: OMC, ITS 2012.

**Gráfico 7:** Principales países exportadores de servicios y sus saldos comerciales



Fuente: OMC, ITS 2012.

## LOS PAÍSES EMERGENTES: INDIA UN EJEMPLO DESTACADO DE DESARROLLO EN EL MERCADO MUNDIAL DE SERVICIOS

India es un caso singular y digno de análisis. A través de su especialización a partir de los años 90 como exportador de servicios informáticos (inicialmente de bajo valor agregado e intensivos en mano de obra de calificación intermedia y de salarios bajos) ha ido ascendiendo en la cadena global de estos servicios. Hoy tiene una presencia relevante en la exportación de servicios informáticos de tecnología intermedia, y ha dado origen a empresas de alcance mundial como TCS, Infosys, Wipro y otras que ya son desafiadoras de los líderes tradicionales del sector.

En resumen, India ha creado un sector que genera más de USD 100 mil millones anuales de exportaciones y casi dos millones de puestos de trabajo. Sin compartir los análisis hiper optimistas de algunos analistas que presentan a este sector como una palanca decisiva de desarrollo para este país, es de destacar este caso como uno de los pocos ejemplos de penetración exitosa de una nación emergente en los mercados de servicios<sup>15</sup>.

## EL MERCADO DE TRANSPORTE

Enfocando ahora sobre los mercados objeto de este estudio, se presenta inicialmente los datos correspondientes a servicios de transporte, de acuerdo a la definición de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Estos datos incluyen, se supone, una proporción de Servicios de Logística, aunque la OMC aclara que son de muy difícil estimación. Posteriormente, se presentan las estimaciones realizadas por profesionales especializados acerca de los mercados de servicios logísticos.

Los servicios de transporte representan, como se ha señalado, USD 4.170 miles de millones, lo que los hace comparables en tamaño a los servicios de viajes: se han multiplicado por casi siete veces en el período 1980-2012, y representan actualmente un 4,8% de las exportaciones de bienes, comparado a un 6,5% en 1980; se nota aquí un impacto de las ganancias de productividad ligadas a los grandes cambios tecnológicos que ha experimentado el sector, como la generalización de la unitización de cargas (las cargas unitizadas crecen a una velocidad 3,3 veces superior a la del PBI mundial entre 1981 y 2004), la tendencia a barcos y aeronaves mayores, la creciente productividad de los puertos y aeropuertos, y, como se analizará más tarde, los avances en materia de eficacia y eficiencia en servicios de logística.

En este sector se repite la dominación de los países desarrollados (Gráfico 8); Europa capitaliza el 47,6% de las exportaciones, seguido por Asia con el 27,8% y América del Norte con el 10,8%.

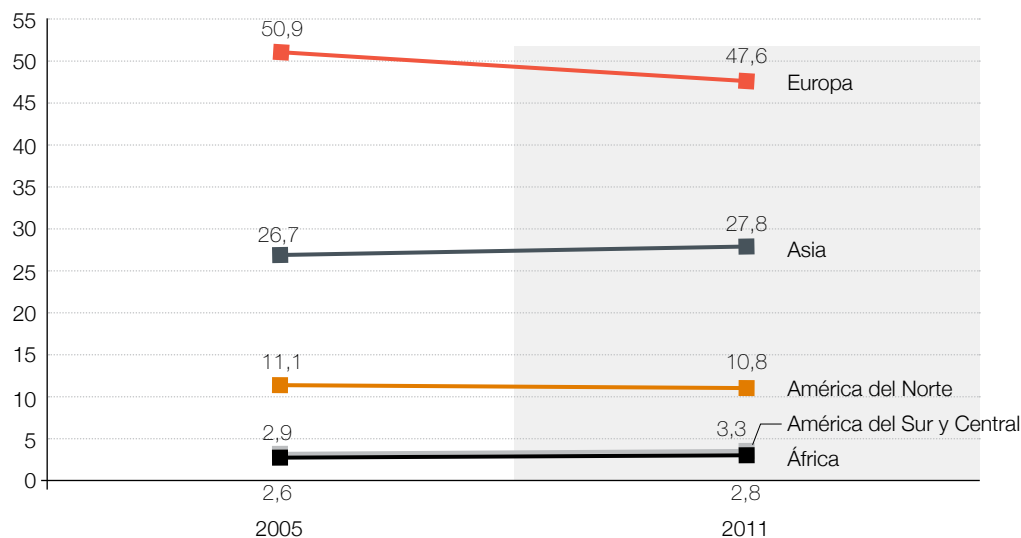
América del Sur y Central participa en solo un 3,3% de las exportaciones totales. Esta es una situación que se repite en los otros segmentos del mercado de servicios, ya que la región genera el 4,5% de las exportaciones de viajes y el 1% de las de servicios comerciales.

Esta dinámica de dominación por parte de los países desarrollados se ilustra claramente en un análisis realizado por la UNCTAD acerca de las especializaciones relativas en los mercados ligados al transporte marítimo<sup>16</sup>. En efecto, se puede observar que:

- La construcción de buques es dominada crecientemente por China y Corea, mientras Japón defiende su rol y los demás son países desarrollados especializados en nichos de alto valor agregado.
- Los países desarrollados dominan los negocios de propiedad, operación, financiamiento, clasificación y aseguramiento de buques.
- Entre los líderes en el segmento de operación de terminales de contenedores, junto a cinco países desarrollados, aparecen cinco países emergentes, China, Singapur y los Emiratos Árabes Unidos.
- Panamá tiene un rol de relevancia como país de registro de buques, por su rol de bandera de conveniencia.
- Las actividades intensivas en mano de obra barata, como las de tripulaciones o desguace de naves, son dominadas por países emergentes.

En este marco, es necesario destacar el rol significativo obtenido por Chile, a través de la expansión de sus empresas navieras.

**Gráfico 8:** Composición de las exportaciones mundiales de servicios de transporte 2005-2011 (% del total)



### DINÁMICA COMPETITIVA EN LOS MERCADOS DE SERVICIOS DE TRANSPORTE Y DE GESTIÓN DE CADENAS LOGÍSTICAS

Los mercados de servicios de transporte y de gestión de cadenas logísticas tuvieron una “época dorada” de rápido crecimiento en las dos décadas que culminaron en 2008. Este crecimiento se originó en las tendencias generales de globalización que se describió en el capítulo anterior: i) el crecimiento sostenido de la economía mundial, a tasas del 3 - 4% anual, que no se verificaban desde la segunda posguerra; y ii) la

desagregación de modelos empresarios con la consiguiente transferencia de actividades de producción a países emergentes, especialmente asiáticos (el fenómeno de *outsourcing* y *offshoring*).

A las tendencias ya señaladas, cabe agregar una de tipo estratégico; la concentración de las empresas, sobre todo en países desarrollados, en sus “actividades núcleo”, con una tendencia creciente a la subcontratación de parte, o toda la gestión de su cadena logística o *supply chain*.

En efecto, a medida que las empresas se encontraron con presiones competitivas crecientes y un examen más detallado de su competitividad por parte de los analistas, y de los mercados financieros, fue creciendo la concepción de concentrar la creación de valor en unas pocas “capacidades núcleo”, y de buscar proveedores o socios para la realización de actividades administrativas o de servicios informáticos (el gran factor desencadenante del crecimiento de centros como India o Irlanda en servicios informáticos), o en transporte y gestión de sus cadenas logísticas.

En este caso, estas decisiones no llevaron en general a deslocalización de actividades ni a la aparición de grandes empresas de países emergentes. Los que buscaron aumentar su participación en este mercado tan dinámico fueron empresas de países desarrollados, que ya tenían experiencia en transporte (como los grandes “*freight forwarders*” o las empresas navieras o aéreas), o empresas de sectores cercanos (como las especialistas en transporte de paquetes o los correos), a través de cinco estrategias genéricas, que pueden definirse como:

- Búsqueda del crecimiento de volúmenes al promover y “vender” la subcontratación como un servicio atractivo para las empresas.
- Desarrollo de presencias globales.
- Fuerte actividad de fusiones y adquisiciones, que buscan adquirir nuevas presencias geográficas o especialidades.
- Ingreso de nuevos entrantes a la industria: p.e., operadores ferroviarios, correos, especialistas de transporte de paquetes (Deutsche Post, Deutsche Bahn, UPS).
- Avance en la aparición de un número limitado de operadores globales, aunque en el marco de una industria aún poco concentrada.

Esta etapa de fuerte crecimiento se interrumpió con la crisis de 2008, y ha llevado a los grandes operadores a redefinir sus estrategias globales de crecimiento y a asumir posturas competitivas que apuntan, por un lado, al crecimiento de sus ingresos, a través de iniciativas clave tales como:

- La búsqueda de una presencia global más selectiva, pero focalizada especialmente en los mercados emergentes clave; a los ya conocidos BRICS, se suman mercados de alto interés como México, Turquía e Indonesia.
- Una pausa en los procesos de adquisiciones y la búsqueda de integración y de generación de mayor valor de las operaciones adquiridas.
- La migración a servicios de mayor valor agregado, que apuntan a la gestión global de cadenas logísticas y a la prestación de servicios de integración de cadenas o de consultoría, como se verá más adelante.

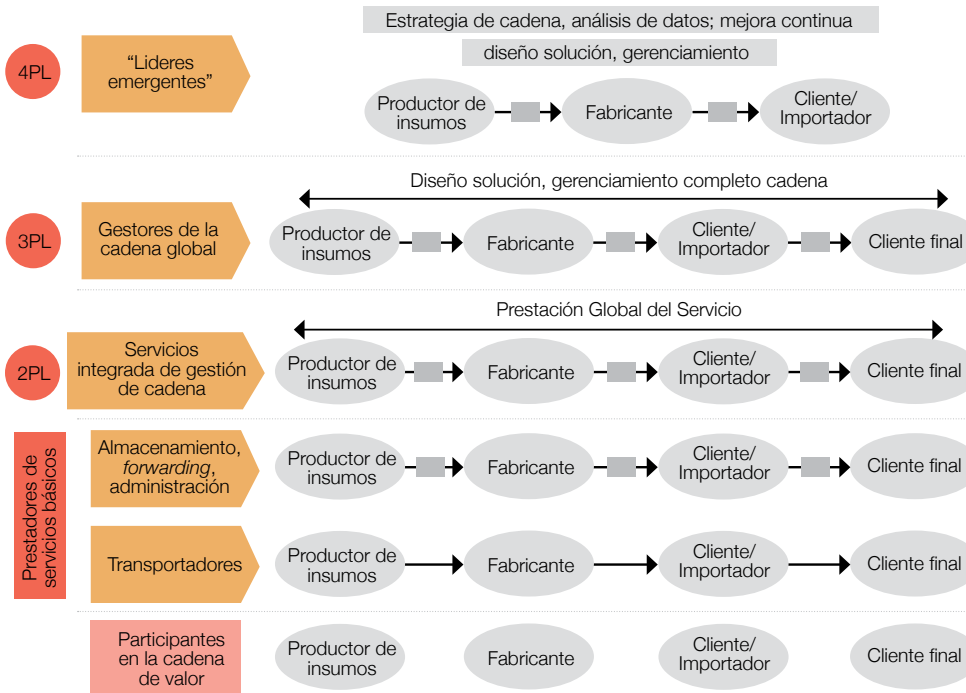
- La consolidación de presencia en los segmentos en crecimiento en los países desarrollados, como el tráfico de paquetes originados en el crecimiento acelerado del comercio por Internet.

A su vez, los grandes operadores se han visto forzados a avanzar en procesos de reestructuración operativa o de búsqueda de modelos con menor utilización de activos fijos (o *asset light*), a través de:

- Desarrollo de procesos de reducción de costos y reingeniería de procesos.
- Ventas de algunos de los activos comprados en el período de adquisiciones finalizado en 2008.
- Adopción de plataformas globales tecnológicas y de informática.
- Búsqueda de la reducción del uso de activos, al buscar socios que se ocupen de operar medios de transporte, estructuras de almacenaje y concentrarse en los nodos clave de su modelo de operación<sup>17</sup>.

Para poder analizar en profundidad esta dinámica estratégica y las oportunidades y amenazas que generan para los países emergentes y las de América Latina en particular, se propone adoptar el modelo de segmentación estratégica de servicios (Figura 2). Y se define al mercado de servicios de logística como la sumatoria de servicios de creciente valor agregado que permiten conectar a una cadena de productores con sus clientes intermedios y finales en las mejores condiciones de costo y confiabilidad.

**Figura 2:** El modelo propuesto de segmentación de servicios logísticos



Fuente: elaboración propia.

La segmentación de prestaciones propuesta se organiza en cuatro niveles con creciente valor agregado:

- Operadores de transporte: comenzando por el nivel inferior, se encuentran los prestadores de servicios individuales de transporte, almacenamiento y servicios administrativos.
- Estos operadores de transporte se complementan con empresas especializadas en las etapas superiores de valor agregado: la prestación de un servicio integrado de gestión de una parte, o la totalidad de la cadena logística de una empresa (que sigue integrando la cadena a través de su función interna de logística).
- La subcontratación completa de la gestión de la cadena a una empresa especializada, sobre la base de un contrato de prestación de servicios (las llamadas 3PL) o *third party logistics providers*.
- Una prestación emergente, que consiste en asistir/realizar la estratégica logística y de manufactura/aprovisionamiento para una empresa y su gestión completa (las llamadas 4PL).

En algunos casos, se verá que van surgiendo nuevos jugadores que “crean” nuevas cadenas: los orquestadores de redes (como son los casos representativos de Olam y Li & Fung)<sup>18</sup>.

Al aplicar este modelo de segmentación estratégica se puede observar los siguientes aspectos clave de la industria:

- La industria es dominada por empresas de países desarrollados: las mayores 40 empresas especialistas en gestión de cadenas de transporte y logística (del nivel 3PL en adelante) dominan el 60% del mercado mundial, lideradas por empresas de tamaño global como *DHL Logistics* (USD 37 mil millones de facturación), Kuehe y Nagel (USD 22 mil millones) y DB Scheduler (USD 19 mil millones).
- Entre los principales 40, solo se encuentran dos empresas de países emergentes: Sinotrans de China y Agility Logistics de Kuwait.
- Se comienza a observar la aparición de estrategias diferenciadas entre los jugadores de la industria:
  - Los jugadores con ambición global intensivos en activos: DHL, UPS, KN, que operan una amplia red propia de medios y terminales.
  - Los jugadores globales “*Asset Light*”: como Panalpina y Expeditors, quienes se concentran en la operación de cadenas logísticas globales y subcontratan a empresas que proveen los activos fijos.
  - Jugadores de países emergentes: especializados en alguna parte de la cadena, como Dubai World en terminales Portuarias y Cosco (de China) en transporte y terminales portuarias.
  - Los articuladores de redes como *Li & Fung* y Olam.

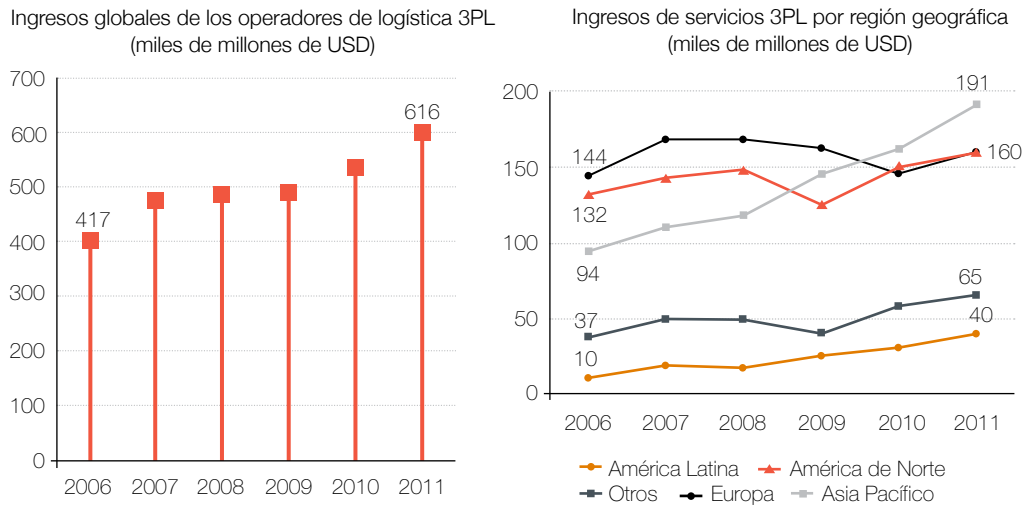


## EL MERCADO DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA: TENDENCIAS Y POTENCIAL EN LOS PAÍSES EMERGENTES

Como se ha señalado anteriormente, la estimación de los mercados mundiales de servicios logísticos es aproximativa al no existir estadísticas oficiales al respecto. Sin embargo, los operadores de la industria reconocen las estimaciones de la firma Armstrong Associates como una base confiable. De esta fuente pueden presentarse los análisis ilustrados en el Gráfico 9:

- El mercado mundial total de servicios logísticos es de aproximadamente USD 600 mil millones y viene creciendo a una tasa anual compuesta del 8% desde 2006.
- El mercado se concentra en los países desarrollados, donde se observa una mayor tendencia a la subcontratación de servicios:
  - Asia Pacífico con ventas de USD 190 mil millones y una tasa de crecimiento del 15% anual.
  - Europa con ventas de USD 160 mil millones y un crecimiento lento.
  - América del Norte con ventas similares, por el orden de USD 160 mil millones y un crecimiento del 4% anual.
  - América Latina es el mercado más pequeño, con aproximadamente USD 40 mil millones, aunque creciendo al 30% anual.

**Gráfico 9:** Mercado de servicios de logística – Tamaño y crecimiento



Fuente: Panalpina, Armstrong Associates.

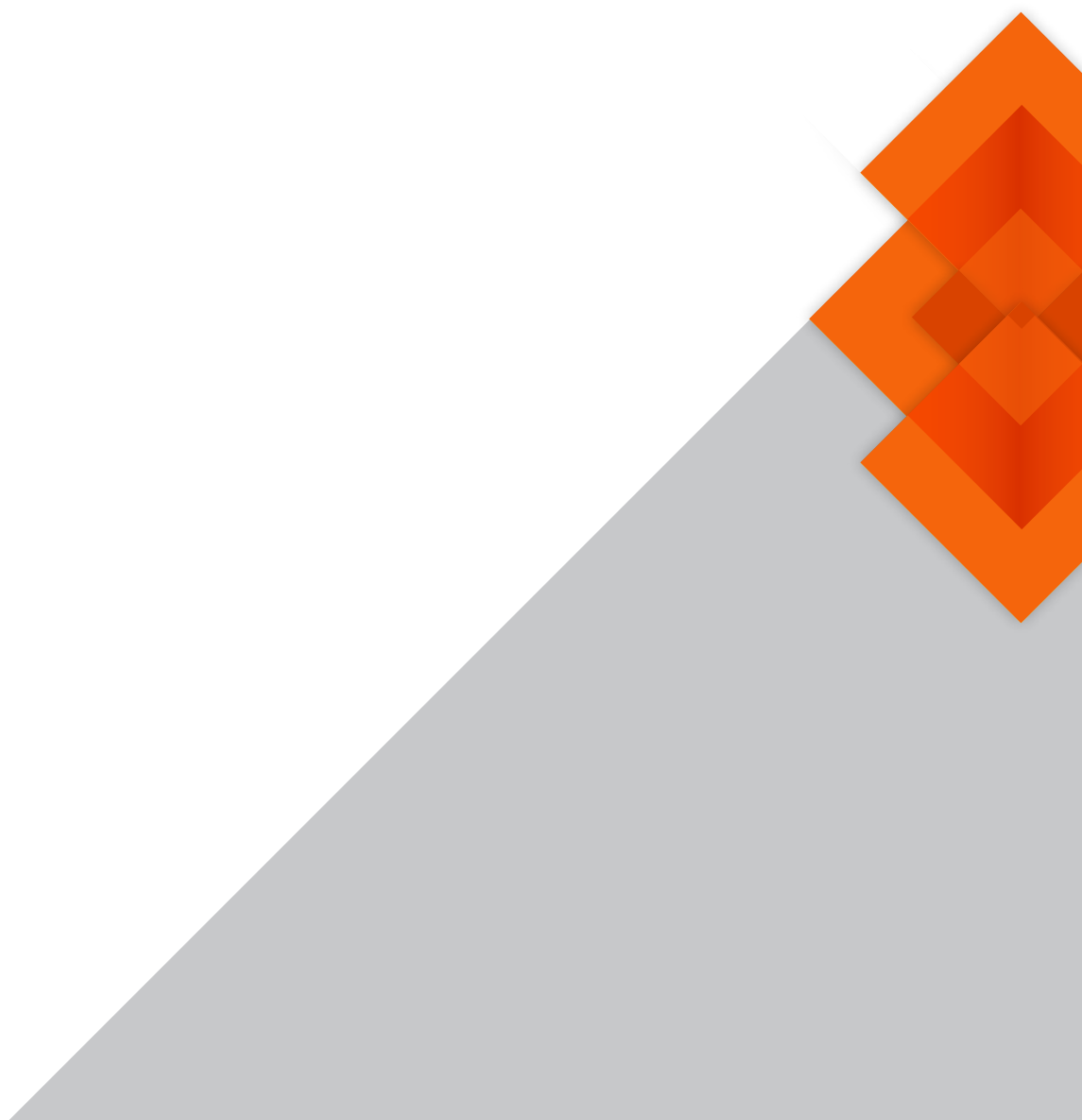
Estos análisis demuestran que el mercado es todavía incipiente (aún en los países desarrollados), pero que las perspectivas más interesantes de crecimiento se presentan en los países asiáticos y en otros mercados emergentes, entre los que destaca América Latina. El otro vector de crecimiento será el de la concentración creciente de


participantes, ya que es un sector que, a pesar de la aparición de jugadores globales de gran tamaño (entre USD 10 mil y USD 40 mil millones en facturación), todavía presenta un número importante de jugadores de tamaño menor que deberán desarrollar estrategias de crecimiento autónomas o en su defecto, ser absorbidos por los jugadores globales emergentes.

### **LAS IMPLICANCIAS PARA AMÉRICA LATINA: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Se ha señalado que América Latina, si bien es todavía un mercado relativamente pequeño de servicios de logística, presenta un crecimiento interesante, y figura en las estrategias globales de crecimiento de los principales operadores. La mayoría de los informes estratégicos de estas empresas se focalizan especialmente en dos países latinoamericanos:

- México: por la mayor tendencia al near sourcing (retorno de actividades de manufacturas desde Asia) y la subcontratación creciente de servicios logísticos por parte de las grandes empresas.
- Brasil: por su gran mercado interno y la demanda fuertemente creciente por el desarrollo de sectores como la minería y la energía, y grandes proyectos ligados al Campeonato Mundial y las Olimpiadas.



The logo consists of several overlapping orange squares of varying shades, creating a diamond-like pattern. The text 'IDEAL 2013' is written in white, bold, sans-serif font across the center of the squares.

# 3

## ¿Cómo se posicionan los países y sus empresas

para fortalecer su competitividad  
en transporte y logística, y su  
participación crecientemente  
en los mercados globales de  
servicios relacionados?

**La pregunta relevante para este estudio es la siguiente:** estas tendencias globales que se han analizado ¿representan una oportunidad o una amenaza para América Latina? y ¿qué estrategias deberían seguir los países de la región y sus empresas para asegurarse un rol en este mercado creciente?

Este análisis, que será el tema central del próximo capítulo, comienza con las siguientes premisas que surgen del análisis realizado en los dos primeros capítulos:

- América Latina necesita encarar una transición hacia un nuevo modelo de inserción económica internacional que, al sumarse a su inserción exitosa en los mercados de recursos naturales y de materias primas como los incipientes agonegocios de mayor valor agregado, permita contribuir a consolidar los progresos de la última década y confirmar un sendero sostenible de desarrollo.
- Países emergentes, como los latinoamericanos, generan demandas crecientes de servicios, que son satisfechas primordialmente por los países desarrollados. Salvo el caso de India, pocos países emergentes han construido posiciones de destaque en estos mercados (con la excepción en la región, del crecimiento de las compañías chilenas de transporte marítimo y aéreo).
- En el mercado de servicios de transporte y de servicios tercerizados de logística se observa que América Latina es un mercado todavía pequeño, pero que figura en las prioridades de crecimiento de todos los grandes operadores globales.

Cabe preguntarse, cuál será el impacto del ingreso de los grandes operadores globales en los mercados logísticos de América Latina. Al respecto, debe señalarse, como ya se ha comentado, que América Latina presenta mercados de transporte y logística relativamente poco desarrollados, que se traducen en altos costos que penalizan a sus habitantes y a sus empresas importadoras y exportadoras.

Por lo tanto, el posible proceso de ingreso de empresas con altos niveles de servicio, y una tendencia mayor a la subcontratación de servicios, debería resultar en una mayor eficiencia y, por lo tanto, en la reducción de costos logísticos.

En cuanto al impacto sobre la estructura de la industria logística en los países de la región pueden preverse algunos movimientos estratégicos diferenciados:

- Los grandes operadores globales enfocarán sus esfuerzos de adquisición de clientes en las empresas multinacionales o grandes empresas locales que todavía no recurran a la subcontratación de servicios, con lo que probablemente ampliarán el mercado total.
- Los grandes jugadores locales, que hasta ahora dominaban sus mercados, se encontrarán con una mayor presión competitiva, pero también con la oportunidad de realizar alianzas con las empresas globales (como ya se observa en Brasil).
- Como las empresas globales, en su enfoque *asset-light* de minimizar el uso de activos fijos, no van a construir redes logísticas nacionales ni invertirán en activos de transporte o almacenaje en forma intensiva, surgirán oportunidades de expansión para firmas locales de cobertura nacional o especializadas en ciertas actividades de transporte, almacenamiento o servicios logísticos.
- También, se podrán generar actividades de prestación de servicios como consultoría, ingeniería o servicios informáticos que generarán oportunidades para PyME locales.

La pregunta fundamental en este análisis resulta: ¿los países latinoamericanos asistirán a un crecimiento de sus mercados logísticos que será capitalizado principalmente por países desarrollados?, o ¿podrán capitalizar sobre esta oportunidad para construir un sector dinámico de operadores y empresas de servicios locales, nacionales e incluso regionales? En el próximo capítulo se abordarán las estrategias y niveles de ambición abiertas a los países de la región y sus implicancias.

El análisis de las estrategias potenciales para los países (o las regiones) se encarará a partir de una premisa básica: no se está hablando exclusivamente de transporte y logística para una mejor inserción en las cadenas globales de valor, sino para un funcionamiento competitivo e inclusivo de la economía en su conjunto. Un sistema de transporte y logística contribuye a las perspectivas de desarrollo de una economía en los tres frentes siguientes:

- Para el funcionamiento de su mercado interno: costos adecuados de distribución reducen el costo de vida, favorecen el desarrollo de emprendedores y la conexión de regiones o poblaciones más remotas.
- Para un tránsito eficaz de las importaciones, en dos casos especialmente relevantes: i) para las de bienes esenciales, como alimentos, o de consumo, que forman parte de la canasta de consumo de la población e impactan en su costo de vida, y ii) para las de bienes intermedios y módulos que son transformados en productos con mayor valor agregado destinados a la exportación.
- Para una competitividad mayor de las exportaciones, al: i) permitir precios FOB más competitivos y que una mayor proporción del precio FOB remunere a los productores; y ii) para lograr que productores más aislados geográficamente puedan pasar a ser exportadores.

Sobre la base de esta premisa fundamental, el análisis de casos de países y regiones que adoptan estrategias proactivas para mejorar su posicionamiento en los mercados de transporte y logística permite observar sus enfoques e intentar profundizar las alternativas estratégicas y sus objetivos.

En función de las macro tendencias descriptas, de la reconfiguración de las cadenas de valor y de las estrategias seguidas por los grandes participantes de la industria logística, los países (y sus empresas) intentan posicionarse para defender o fortalecer sus posiciones estratégicas. Los planes de países o de regiones parten generalmente de una constatación: es clave asegurarse una presencia activa en los flujos logísticos globales, por los beneficios que estas generan o los riesgos que mitigan:

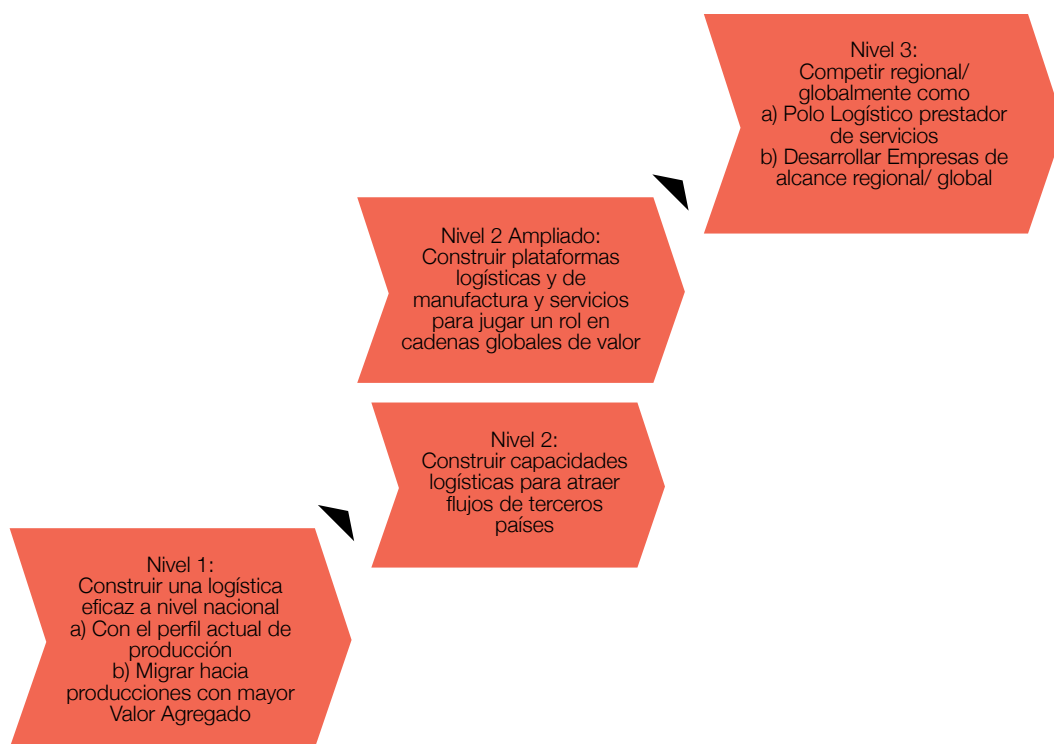
- Los beneficios buscados: mayor competitividad de sus exportadores y de importadores de insumos productivos, así como la reducción general de los costos logísticos, la atracción de inversiones directas por parte de los operadores y empresas que lideran cadenas globales de producción, las oportunidades resultantes para el desarrollo de empresas locales, la generación de empleos directos e indirectos.
- Los riesgos que se buscan mitigar: ante una concentración creciente de los flujos globales de logística, perder posiciones de relieve hacia otros países/regiones competidoras, y descender en los roles que se logra jugar en las cadenas logísticas.
- Estas decisiones de inversión son masivas y de largo plazo, con lo que las oportunidades perdidas por desplazamiento de actividades logísticas son difíciles de revertir.

Las estrategias analizadas pueden agruparse conceptualmente en lo que llamaremos tres niveles crecientes de ambición estratégica. Estos niveles de ambición estratégica se diferencian de acuerdo a sus aspiraciones en cuanto al rol que se asigna al transporte y la logística en su modelo de inserción global: desde el nivel más bajo

en que solo se busca favorecer la competitividad logística nacional a uno intermedio en el que, en cambio, se busca posicionarse como proveedor de servicios a terceros países (con un alcance regional o global) y, finalmente, el nivel superior en el que se ve a la logística como un sector competitivo, o, siguiendo a Michael Porter, como un cluster que pasa a ser un sector importante en materia de generación de divisas, empleo y conocimiento.

En la Figura 3 se señalan los tres niveles, para cada nivel se presenta sintéticamente su misión, su objetivo y sus componentes principales.

**Figura 3:** Construir un posicionamiento atractivo en los mercados mundiales de logística – niveles de ambición estratégica



Fuente: elaboración propia.

### **Nivel 1: Mejorar la capacidad de transporte y logística. Favorecer la competitividad de las exportaciones/reducir los costos de las importaciones**

En este nivel se observa una evolución desde estrategias basadas principalmente en la mayor inversión en infraestructura (claramente una asignatura pendiente en la mayor parte de los países emergentes y de América Latina) a estrategias orientadas a la competitividad global de los sistemas logísticos del país, que implican, además de la infraestructura física:



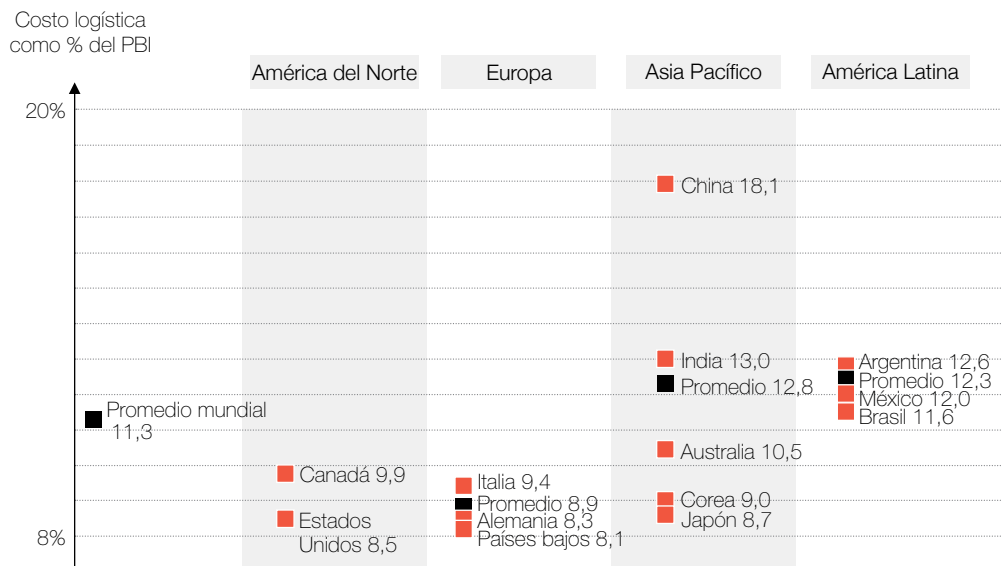
**CAPÍTULO 3. ¿CÓMO SE POSICIONAN LOS PAÍSES Y SUS EMPRESAS PARA FORTALECER SU COMPETITIVIDAD EN TRANSPORTE Y LOGÍSTICA, Y SU PARTICIPACIÓN CRECIENTEMENTE EN LOS MERCADOS GLOBALES DE SERVICIOS RELACIONADOS?**

- Calidad, utilización y mantenimiento de esta infraestructura.
- Procesos administrativos, regulaciones oficiales, sindicales, entre otras, que impactan la productividad de esta infraestructura.
- Conexiones entre medios, la eficacia de la multimodalidad.
- Calidad de las empresas prestatarias de servicios logísticos: calidad de equipos, prácticas gerenciales, capacidad de inversión y crecimiento.
- Utilización de las TIC en los procesos logísticos.

El resultado buscado es: reducir la incidencia de los costos logísticos, mejorar el desempeño en indicadores tipo “LPI” y crear las condiciones para el desarrollo de operadores locales.

Como ilustración, puede verse en el Gráfico 10, que los costos logísticos en América Latina son superiores al promedio mundial (aunque varios países asiáticos, y en particular China e India presentan niveles superiores o iguales). Asimismo, se observa que estos altos costos logísticos coexisten con una baja proporción de subcontratación de servicios logísticos a empresas especializadas (Cuadro 2, ver p. 40). Una mayor tendencia a la subcontratación a empresas con mayor escala y tecnología podría ampliar el mercado disponible (generando espacio para el crecimiento de esta industria) y traducirse en una reducción de costos.

**Gráfico 10:** Costo comparado de logística: América Latina y otras regiones



Fuente: Armstrong Assoc. Global 3PL Market, 2013.

**Cuadro 2:** Los costos de logística y las tendencias de subcontratación de servicios

	PIB 2011	Costo Logística	Mercado Logística	% Mercado Subcontratado	Mercado 3PL (billones USD)
<b>América del Norte</b>	18.004	8,9	1.598	10,4	159,9
Estados Unidos	15.060	8,5	1.282	10,4	133,8
México	1.185	12,0	142	8,1	11,5
<b>Europa</b>	17.690	8,9	1.567	10,2	160,4
<b>Asia Pacífico</b>	19.207	12,8	2.457	7,8	191,0
<b>América del Sur</b>	4.177	12,3	513	7,7	39,0
<b>Total mundial</b>	70.160	11,3	7.898	7,8	616,0

Fuente: Armstrong Assoc. Global 3PL Market, 2013.

Este nivel inicial de mejora puede permitir acceder a un nivel que denominamos “1b” que es el de simultáneamente avanzar en el agregado de valor a las exportaciones, como para reducir el impacto de los costos logísticos y asimismo avanzar en las cadenas globales de valor. Este objetivo es de por sí bastante ambicioso: la búsqueda de exportación, por ejemplo, de productos con mayor nivel de procesamiento o diferenciación marcaría, o de exportación de componentes o módulos industriales, no podrán ser satisfechos con la infraestructura y servicios existentes, sino que plantearán (tal como se detalló en el estudio anterior IDEAL–CAF, 2012) nuevas exigencias en varios frentes:

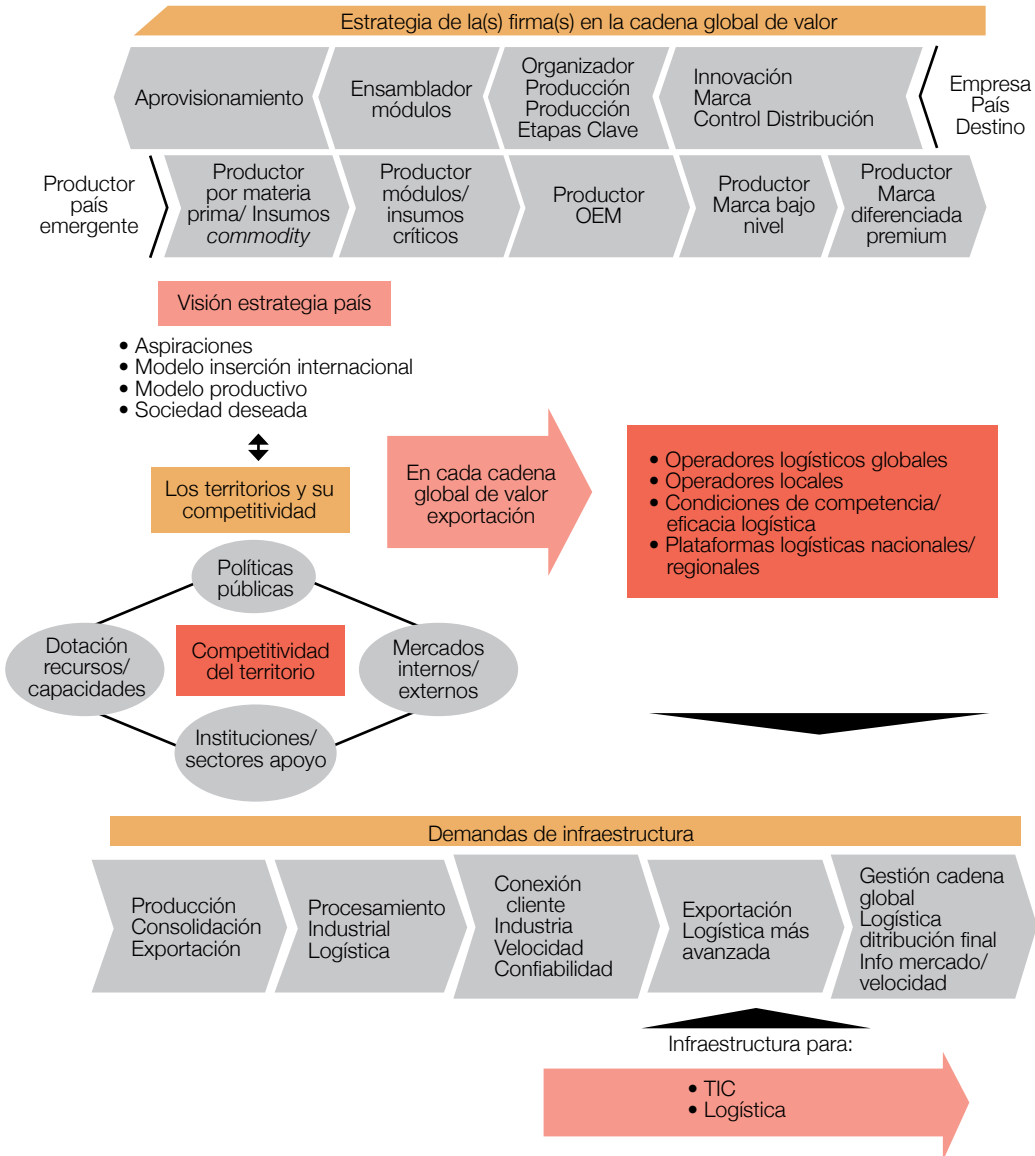
- Calidad de la infraestructura física.
- Disponibilidad de modos de transferencia y acondicionamiento especializados.
- Calidad/eficacia de los servicios aduaneros/regulatorios.
- Disponibilidad de operadores logísticos locales que garanticen velocidad, calidad y, en algunos casos, una eficaz integración con los operadores globales.

La interacción necesaria entre todos estos imperativos estratégicos se ilustra en la Figura 4, que muestra el caso de alimentos con alto valor agregado o de componentes industriales.

En cuanto al estudio del Nivel 2 en el que se busca construir capacidades logísticas para atraer flujos de comercio de terceros países. En este nivel también se analizarán dos niveles crecientes de ambición:

En el primero o Nivel 2.1: se busca captar actividades de transbordo, consolidación o desconsolidación de cargas, tanto en etapas iniciales de la cadena (más cercanas a las actividades de producción primaria o manufacturera), como en etapas más cercanas a los clientes finales, con actividades de desconsolidación, fragmentación de cargas y servicio a los clientes.

**Figura 4:** Los posicionamientos más ambiciosos requieren mayores capacidades en Infraestructura y Logística y el desarrollo empresarial en estos sectores



Fuente: IDeAL 2012.

En este nivel de ambición se busca, en función de una ventaja de localización existente (como puede ser un gran puerto o estuario) o desarrollando (como es el ejemplo de PLAZA, la plataforma logística de Valladolid), ofrecer a los operadores logísticos facilidades e instalaciones de alta calidad para sus necesidades de transbordo, consolidación o fraccionamiento de cargas. El objetivo es claro: captar una proporción relevante de los flujos de comercio regionales con origen o destino en países cercanos, y generar empleos e ingresos de divisas.

El nivel siguiente, denominado Nivel 2.2, consiste en avanzar sobre esta estrategia de *entrepôt* y buscar posicionarse no solo como un centro de transbordo, sino también de actividades productivas o de servicios. Se apunta entonces a agregar a las actividades de transbordo/fraccionamiento de cargas un nuevo tipo de competencias: las actividades manufactureras (ensamble, preparación/“customización” final, empaque, entre otras), y de aseguramiento de la entrega y servicio a los clientes (fraccionamiento, entrega en tiempo real, servicios de garantía/atención a clientes finales y logística inversa).

En esta estrategia se busca atraer no solo a los grandes operadores logísticos, sino también a otros jugadores clave que localizarán sus actividades en lo que comienza a verse como un distrito logístico: fabricantes de piezas/componentes, prestadores de servicios logísticos locales, entre otros.

Esta estrategia implica un cambio cualitativo respecto a la anterior; más allá del transbordo de cargas sin una transformación significativa, se busca posicionar a la localización como un centro de actividades manufactureras o de servicios, entre los que se pueden citar:

- Prestar una actividad manufacturera de ensamble o consolidación de módulos o “kits”.
- Preparación o adaptación final de productos para las necesidades de clientes regionales.
- Proveer un inventario de productos que permita responder rápidamente a cambios de la demanda.
- Prestar servicios de atención a clientes: de garantía, reparación o logística inversa.
- Servicios de atención a clientes: *call centers*, centros de *telemarketing*, entre otros.

Finalmente, se puede señalar un tercer nivel de ambición, definido como “posicionarse como un competidor global en los mercados de transporte y servicios logísticos”. Aquí también, se pueden definir dos niveles de ambición creciente:

El primero, ó 3.1 es el de “plataforma de relevancia regional de servicios logísticos y de transporte. Construir un *cluster* que figure entre los dos/tres mejores de la región relevante”.

Este nivel de ambición implica ofrecer: una infraestructura adecuada/attractiva para la realización de actividades de transbordo/consolidación/fragmentación, y de actividades manufactureras de servicios ligadas a los flujos logísticos.

En este caso, el país o la región necesita dotarse de una visión estratégica de la logística como una actividad clave para su desarrollo productivo.

Asimismo, este nivel de ambición plantea la necesidad de asegurar todos los factores clave inherentes a la competitividad: seguridad jurídica, marcos regulatorios adecuados, entornos atractivos para profesionales, mano de obra con variados niveles de calificación, Instituciones de desarrollo/marketing del distrito logístico, entre otros.

Este nivel de ambición puede culminar en el nivel superior, que se denomina: construir un *cluster* de infraestructura, empresas y conocimiento que compita globalmente ofreciendo:

- Servicios de logística que lo posicionan como uno de los nodos clave en varias cadenas globales de valor y como el consolidador de los flujos generados en otros polos logísticos de importancia regional.
- Ser la sede de servicios de muy alto valor agregado, por ejemplo de operadores tipo 4PL o líderes de contratistas logísticos, centros de análisis de datos y toma de decisiones logísticas, p. e., las “torres de control logísticas”.
- Generar empresas que sean jugadores de clase mundial.
- Desarrollar empresas de servicios, equipos y consultoría.
- Instituciones de generación/transmisión de conocimiento: universidades, centros de investigación, foros empresarios, entre otros.

Para validar este marco analítico se presenta a continuación algunos ejemplos de países o regiones en donde se han dado alguno de estos niveles de ambición. Allí se analizarán sintéticamente sus iniciativas, como prólogo a la discusión sobre agendas estratégicas que se presentará en el capítulo final.

Como ya se ha señalado, el rol 1, de posibilitar una logística eficaz a nivel nacional, es un imperativo a nivel nacional, y ha sido tratado en los sucesivos estudios llevados a cabo por CAF e IDEAL.

En este sentido, dos ejemplos de América Latina que resultan interesantes:

- Brasil ha tenido una década de crecimiento sostenido que ha generado un gran crecimiento de los flujos de carga y de pasajeros y una presión creciente sobre su infraestructura. Como resultado, este país presenta costos de logística altos, que han sido reconocidos como un cuello de botella clave para su desarrollo sostenible. Para poder avanzar en la resolución de este limitante, el Gobierno Brasileño ha realizado una activa política pública-privada, con la creación de la Empresa de Planeamiento y Logística (EPL) y el desarrollo de un agresivo Plan Nacional de Transporte y Logística, que integra los aspectos de inversión física, mejora de procesos y de desarrollo empresario en las actividades logísticas<sup>19</sup>.
- Chile, en el marco de su estrategia de desarrollo y de los avances en su Agenda de Innovación y Competitividad, ha desarrollado una estrategia para fortalecer su plataforma logística, publicada en 2010 (Agenda de Innovación y Competitividad 2010-2020), la cual plantea una serie de objetivos que ponen el acento en resultados tangibles para la competitividad de los sectores.
  - Reducir en un 50% la brecha de costo logístico con el promedio de los países OCDE, al pasar del 18% al 14% del valor de la producción nacional.
  - Aumentar la eficiencia administrativa de la cadena logística de exportación y reducir la brecha con Noruega y Nueva Zelanda.
  - Reducir el *lead-time* de las exportaciones nacionales en 1 día a 2,5 días en promedio (cerrando la brecha con Australia).
  - Promover el transporte multimodal y promover la combinación de transporte ferroviario y marítimo a niveles comparables a los de Nueva Zelanda.

Estos objetivos generales se han llevado también al análisis de algunas cadenas de valor agroalimentarias –como de agricultura, frutícola y alimentos– con el objetivo global de “ser líderes en la cadena logística de exportación alimentaria”, y propone una visión para el país y para cada una de las cadenas señaladas<sup>20</sup>.

En el nivel 2, de construcción de un polo regional, existe una amplia base de ejemplos históricos, en todos los continentes: en Europa del Norte el crecimiento inexorable primero de Londres en el siglo XIX, y luego de Rotterdam en el siglo XX, y la declinación relativa de localizaciones como Génova y Marsella. En Asia, Hong-Kong y Singapur se han confirmado como centros regionales, y ahora son desafiados por Shanghái.

También podemos observar algunas estrategias de posicionamiento novedosas por parte de países emergentes, como los tres casos siguientes:

- Marruecos se ha fijado una ambición política de construcción de un polo regional en lo que se denomina niveles 2.1 y 2.2, a través de una serie integrada de políticas:
  - Mejora sustancial de la regulación y de los servicios logísticos, lo que les ha permitido mejorar notablemente su posición en los *rankings Doing Business* y *Logistics Performance Index* del Banco Mundial.
  - Construcción de centros logísticos de servicios en Tánger y en Casablanca.
  - Atracción de inversiones extranjeras, especialmente, en los sectores automotriz, autopartes y textil.
  - Creación de centros de servicios de comunicaciones y de servicios compartidos, para atender a clientes de habla hispana y francesa.

Como resultado, Marruecos ha logrado atraer altos volúmenes de inversión directa y posicionarse como un centro regional de referencia para la atención de flujos comerciales y de servicios orientados a Europa del Sur <sup>21</sup>.

- Turquía, sobre la base de su localización privilegiada y de su base industrial, aspira a confirmarse como el centro regional de referencia en la región entre Europa, Medio Oriente y las ex Repúblicas Soviéticas. Para ello, en Turquía se ha dado un Plan de Desarrollo como Polo Logístico, y se ha esforzado en mejorar sus activos competitivos:
  - Infraestructura: nuevo aeropuerto en Estambul, puente sobre el Bósforo, nueva zona industrial.
  - Promoción permanente de la inversión extranjera directa, en actividades industriales y de servicios.
  - Mejora del clima regulatorio y de los procesos administrativos.
  - Promoción continua de la imagen del país y de sus conexiones internacionales (cabe señalar la agresividad del crecimiento de Turkish Airlines).
- En los Emiratos Árabes Unidos, especialmente Dubai, se ha dado una estrategia de desarrollo para la época “post petróleo” que se basa sobre dos ejes principales:

- Confirmar a Dubai como un centro de servicios y la ciudad más atractiva del Golfo, con una zona de influencia que cubre parte de África e incluso India.
- Construir posiciones de relevancia como exportador de servicios, entre los cuales se destacan los servicios personales (hotelería y líneas aéreas) y los de transporte. De este modo, Dubái Terminals ha pasado a ser no solo el operador de una de las mayores terminales de containers, sino también el operador de una amplia red de puertos y terminales en el mundo.

Es interesante señalar como esta estrategia de Dubai se vio afectada durante la crisis financiera de 2008, y como la estrategia de expansión mundial ha sido modificada en sus objetivos y ambiciones, lo que lleva incluso a la venta de ciertos activos<sup>22</sup>.

Finalmente, como ejemplos de metas de ambición de defender y consolidar centros globales de transporte, logística y conocimiento, cabe presentar los casos de Alemania y los Países Bajos.

- Alemania ha preparado un Plan de Acción de Transporte y Logística, que presenta cinco objetivos:
  - Fortalecer al país como centro logístico.
  - Aumentar la eficiencia de todos los medios de transporte.
  - Explotar las ventajas de todos los medios de transporte conectando la infraestructura de un modo óptimo.
  - Promover la compatibilidad del crecimiento del transporte con la protección ambiental y la mitigación del cambio climático.
  - Promover buenas condiciones de trabajo y entrenamiento en la industria de transporte de cargas.
  - A su vez, el primer objetivo se implementa a través de las siguientes políticas<sup>23</sup>:
    - › Implementar la Estrategia Nacional para puertos marítimos y fluviales.
    - › Implementar la Estrategia Nacional de Aeropuertos.
    - › Promover a Alemania como centro para logística.
    - › Estrategia de seguridad.
    - › Red de transporte.
    - › Un punto de contacto permanente: el Coordinador Federal para Transporte y Logística.
- Finalmente, los Países Bajos, donde el transporte y la logística –especialmente orientados a la atención de las necesidades de todo el continente Europeo– generan más del 10% del PBI de ese país, se ha dado un Plan de Desarrollo e Innovación cuyo objetivo es “consolidar a los Países Bajos como una de las primeras cinco economías innovadoras del mundo”. Para ellos se han seleccionado nueve sectores clave de desarrollo<sup>24</sup>: i)ciencias de la vida; ii)energía, iii)agua; iv) productos químicos, v)horticultura, vi)agricultura/alimentos, vii)materiales y sistemas de alta tecnología, viii)industrias creativas, y ix) logística, como tema común a todos los sectores y como sector en sí mismo.

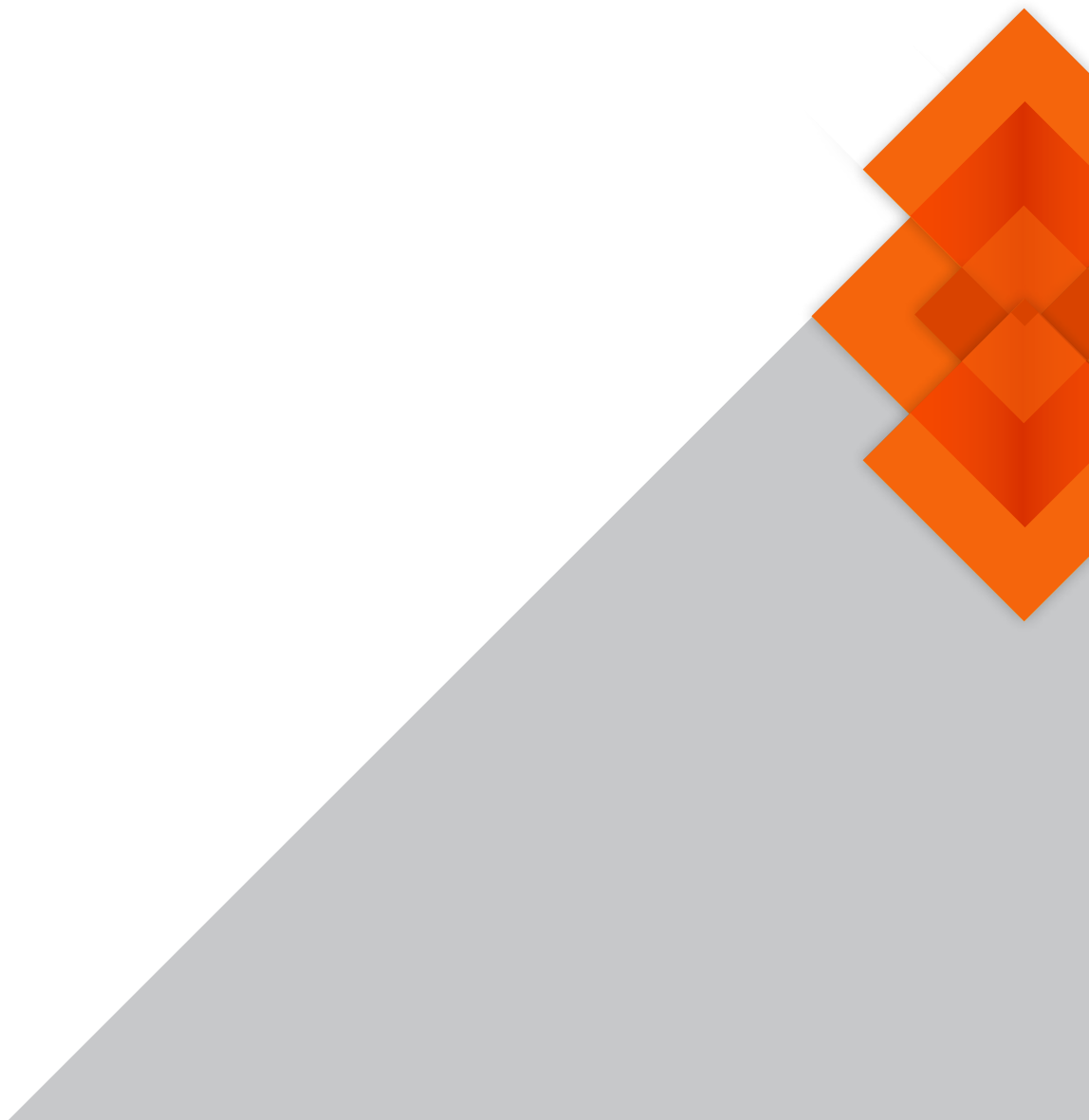
En este caso, la logística se define como un elemento competitivo para los otros ocho sectores, y se plantea como objetivo triplicar el valor agregado de las “cadenas de configuración logística”, llevándolo de los EUR 3 mil millones de 2007 a EUR 10 mil millones en 2020. Para ello, se ha creado un equipo público-privado para el sector, cuyo Plan de Acción se declina en las siguientes iniciativas:

- › Desarrollo de un Plan *Top Five* de Logística.
- › Constitución de un *Top Team*: equipo para implementación del plan conformado por: científico, funcionario público, emprendedor PyME innovativo, y “vocero” del sector.
- › Preparación de un plan estratégico para el puerto de Rotterdam.
- › Preparación de planes de desarrollo de *clusters* usuarios de logística.
- › Desarrollo de un centro mundial de conocimiento y mejores prácticas de logística en Breda.

En este capítulo, se ha presentado un modelo conceptual de estrategias de desarrollo del sector transporte y logística, en tres niveles crecientes de ambición. Se han explicado los componentes de cada uno de sus componentes: su misión y objetivos y las acciones clave que requiere. Se ha buscado ilustrar con estudios de casos resumidos, las ambiciones, tanto de países desarrollados y emergentes, que buscan fortalecer su posición actual en estos mercados.

En el próximo capítulo, se buscará contribuir a la discusión acerca de los posibles posicionamientos abiertos para diferentes localizaciones en América Latina, y presentar los elementos clave de las agendas estratégicas que los países de América Latina deberían desarrollar, individualmente y en conjunto, para asegurarse una presencia relevante en los mercados mundiales de transporte y logística.







# 4

Hacia una  
agenda  
estratégica para  
los países y la  
región

**La construcción de agendas estratégicas** de fortalecimiento de transporte y logística en América Latina debe partir del análisis de las mega tendencias presentadas en el primer capítulo, de la evolución de la industria y las estrategias de los países que dominan esta industria, así como de los movimientos estratégicos que se están verificando en la región.

Para ello que cabe señalar tres macro tendencias y cambios estratégicos especialmente relevantes para la región:

- Consolidación de China y Asia como los principales compradores de recursos naturales, energéticos, materias primas alimenticias y, probablemente en el futuro, de alimentos procesados. Esta tendencia seguirá generando necesidades de expansión y de mejora de las terminales portuarias especializadas en la región.
- Cambio tecnológico y de la estructura del mercado de transporte: ante la desaceleración del tráfico aéreo y la vuelta al transporte marítimo (incluso en formas más económicas como el *slow steaming*) se verifica un crecimiento más rápido en el tráfico intra-Asia y en los tráficos con origen y destino en Asia. Al mismo tiempo, se asiste al crecimiento en el tamaño de los buques, tanto en el caso de los portacontenedores como en los graneleros y buques-tanque. Esta tendencia, sumada a la concentración en curso en la industria naviera, generará un panorama caracterizado por menos operadores, que operan flotas de naves mucho mayores, en un número cada vez menor de rutas.
- De esta tendencia se desprende la presión creciente sobre los puertos para adaptarse y no perder espacio en la competencia por las rutas principales,

así como el surgimiento de rutas *feeder*, o de alimentación, entre los puertos secundarios y los principales.

- Concentración creciente de los operadores logísticos, que van avanzando en la cadena de valor de los servicios hacia la prestación de servicios de estrategia y gestión integrada de la logística (los llamados servicios 3PL y 4PL). Estos operadores buscarán establecer presencias dominantes en los mercados en crecimiento, especialmente en los emergentes, y generarán tanto amenazas como oportunidades de complementación para los operadores logísticos.

Asimismo, se están generando algunos movimientos estratégicos significativos en la región, como resultado de las mega tendencias señaladas y de la reacción de los países entre ellos. Entre estas discontinuidades, destacan las cuatro siguientes:

- Vuelta de las manufacturas a América del Norte y el rol de México. Como ya se ha señalado la tendencia creciente al *reshoring*, o la vuelta de actividades manufactureras que habían sido deslocalizadas a China y Asia, hacia América del Norte. Este movimiento se basa en la reevaluación de los beneficios y costos del *offshoring*, en la búsqueda de mayor eficacia y velocidad en la gestión de las cadenas logísticas, en la mayor competitividad salarial de los países de América del Norte (sumado a la recientemente confirmada abundancia energética en Estados Unidos) y en la revolución tecnológica en marcha en la manufacturas.

Como resultado, se asistirá a un fuerte flujo de inversiones en plantas fabriles hacia Estados Unidos, Canadá y México. Este último podrá atraer una parte significativa de estas plantas y las actividades logísticas y de servicios correspondientes, lo cual le volverá a ofrecer a oportunidad de consolidarse como la puerta de entrada a América del Norte. Este efecto se reforzará con la política de acuerdos comerciales de México, que lo habilita a exportar en condiciones favorables a un número creciente de países, oportunidad que será aprovechada por industrias como la automotriz y la electrónica de consumo.

Estas tendencias crean una base favorable para la construcción de uno (o más) centros de manufactura y logística en México, con ambiciones regionales, que bien podrían corresponder a los niveles 2 y 3 del modelo conceptual de posicionamientos planteado en este trabajo.

- Ampliación del Canal de Panamá. El proyecto en marcha de ampliación del Canal de Panamá tendrá un impacto significativo sobre la configuración de los flujos de transporte y logística en toda la región. Al permitir el paso de unidades mayores, consolidará el rol de este país entre los nodos clave del transporte internacional, a la altura de Dubai, Hong Kong y Singapur. El rol de Panamá también generará oportunidades para otros puertos de la región que quieran funcionar en complementación con éste; ya se asiste a planes para puertos en Barranquilla, Miami y hasta en Savannah que se construyen en base a un nuevo rol relativo a Panamá.

La pregunta estratégica clave es si Panamá logrará capitalizar sobre su nuevo atractivo, para pasar de un rol de nivel 2 de trasbordo a un rol 2.1 de centro de servicios e incluso a un rol de nivel 3, con el crecimiento de manufacturas y actividades de servicios con vocación regional. El Gobierno de Panamá quiere aprovechar la oportunidad y ha preparado un Plan Estratégico orientado a fortalecer su rol en el comercio mundial y en la atracción de inversión extranjera directa.

- **Movimientos en la costa del Pacífico.** Los países de la costa del Pacífico han capitalizado sobre estas décadas de crecimiento de Asia y se han posicionado como importantes proveedores de recursos energéticos, materias primas y alimentos de China y otros países asiáticos. Esta tendencia estructural, sumada a orientaciones estratégicas similares, los han llevado además a constituir la Alianza del Pacífico, un ambicioso proyecto de integración económica y financiera.


El proyecto de la Alianza busca una mejor complementación con todos los países del Pacífico, incluyendo Australia, Corea y Nueva Zelanda, y seguramente generará una importante expansión de los flujos de comercio e inversión en esta cuenca. Estos flujos van a generar nuevas demandas para la infraestructura de transporte, pero también generarán nuevas oportunidades para la constitución de centros con niveles de ambición 2 ó 3, con una amplia gama de actividades manufactureras y de servicios. Chile, como se ha señalado, ya se ha dado un Plan Estratégico para promover al país como plataforma logística; Colombia y Perú también han lanzado iniciativas en este sentido.

- **Brasil y el Cono Sur.** Brasil se está consolidando como uno de los centros de manufacturas mundiales, además de ser un exportador crecientemente de materias primas y alimentos. Asimismo, la región del Cono Sur se consolida como el principal exportador mundial de alimentos y representa, más allá de las vicisitudes del Mercosur, un interesante mercado de consumo y de atracción de inversiones.

Los crecientes flujos de exportación de bienes primarios se encuentran, como se ha señalado, con deficiencias de infraestructura que deberán generar aumentos importantes en la inversión. Asimismo, en las cargas generales, se confirma la oportunidad para Santos y otros puertos brasileños de constituirse en centros de concentración de cargas y servicios, dada la concentración creciente de los operadores en menos puertos.

En el Río de la Plata, Montevideo tiene la oportunidad de consolidarse como un centro importante de trasbordo de cargas y de servicios (está trabajando activamente en su proyecto “Hub Logístico” para fortalecer su posición). Buenos Aires y algunos de sus puertos como Rosario, e incluso localizaciones mediterráneas como Córdoba, tienen importantes oportunidades.

Con esta revisión de las macro tendencias globales y cuatro grandes cambios estratégicos en América Latina, se ha querido presentar un panorama tanto de oportunidades como de desafíos para los países de la región. A continuación se presentan las propuestas de temas de agenda para los países y la región.

The logo consists of several overlapping orange squares of varying shades, creating a grid-like pattern. The text 'IDEAL 2013' is written in white, bold, sans-serif font across the squares.

# 5

Hacia una agenda  
estratégica para los  
países y América  
Latina

**Como se ha señalado en los capítulos anteriores,** las agendas estratégicas dependerán de las ambiciones de desarrollo de cada uno de los países.

Si se comienza con el nivel 1, definido como la búsqueda de transporte y logística de mayor calidad y eficacia para reducir los costos de logística que enfrenta la economía y beneficiar a todos los habitantes y a las empresas importadoras y exportadoras, debe reconocerse que la mayoría de los países están encarando esfuerzos en tal sentido, y que iniciativas como IDeAL y las actividades de financiamiento y fortalecimiento institucional que apoya CAF tienen un rol importante.

Si las estrategias nacionales se orientan a cumplir el rol 1 solamente, se presentarán algunos desafíos importantes:

- Reasignación de roles de polos regionales/globales será realizada por estrategias/dinámicas competitivas de las empresas globales; los países de la región quedarán reducidos a un rol de proveedor pasivo de la mayor infraestructura exigida por los jugadores globales.
- América Latina perderá la oportunidad de participar activamente en un mercado de servicios de alto valor agregado, generador de divisas, de empleos de calidad y de conocimiento.

La propuesta de este estudio se concentra en una misión: contribuir a desarrollar estrategias para cumplir con roles de niveles 2 y 3, sea a nivel nacional o cooperando entre países.

Esta agenda apunta a crear varios polos regionales de alta calidad en América Latina, y posiblemente algunos polos globales; sobre la base de los análisis realizados, pueden imaginarse los siguientes ejemplos:

- Polos que integran manufacturas/servicios logísticos para las grandes cadenas globales de valor: probablemente en México y Brasil (automotriz y otras industrias de bienes de capital y consumo), con oportunidad para Panamá.
- Polos que ofrecen nodos de trasbordo/distribución/etapas de procesamiento: los casos prometedores de Panamá, Montevideo y Costa Rica; y una oportunidad para Barranquilla.
- Empresas de clase global de servicios: un rol más abierto: además de los dos grandes países de la región, puede darse en países como Chile (que ya tiene una Estrategia Nacional y está desarrollando jugadores privados exitosos como LAN, CSAV, etc.), Brasil, Argentina y Colombia.

Para poder avanzar en la construcción de las agendas nacionales se propone definir cinco frentes de desarrollo:

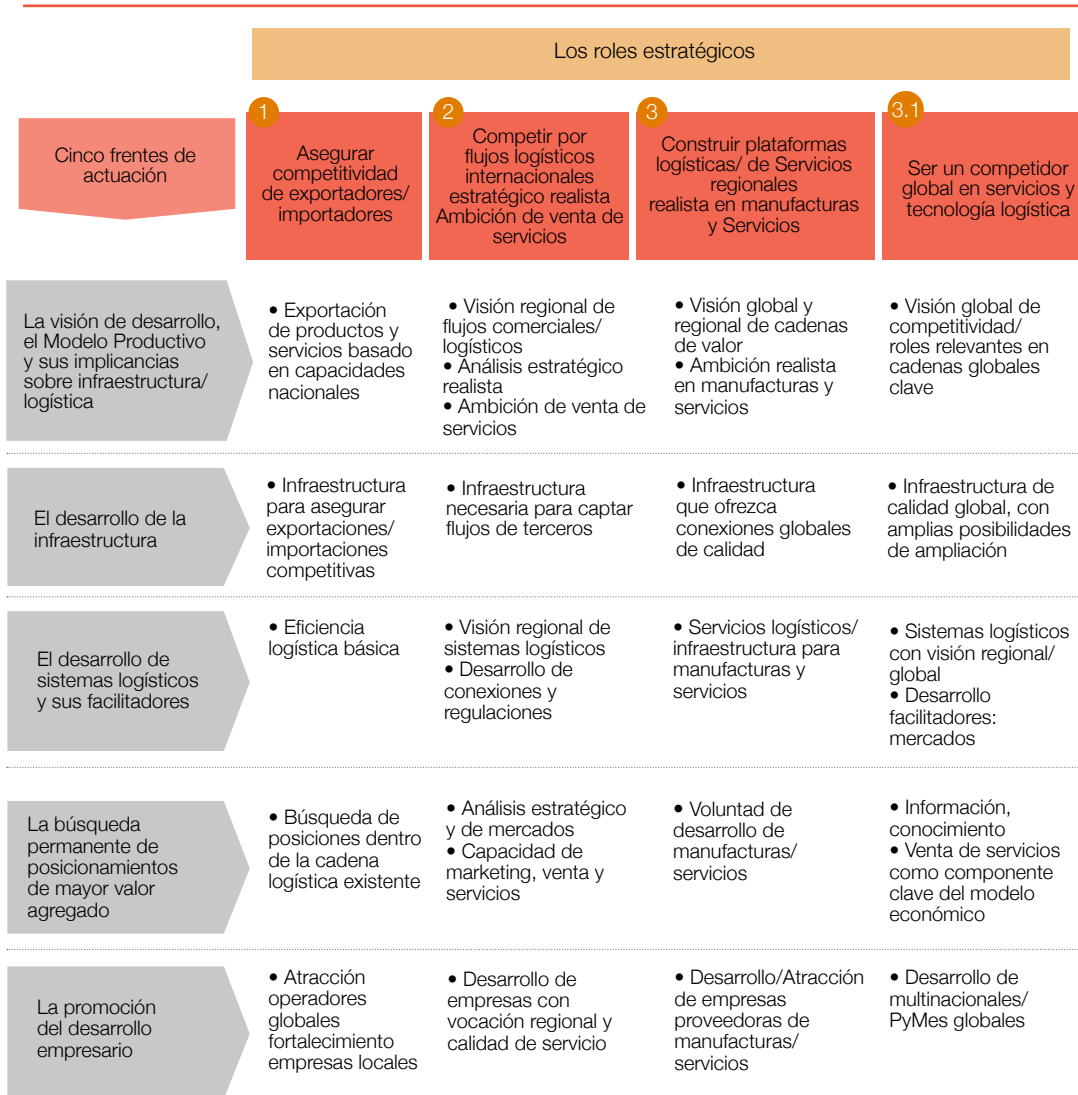
- La integración entre la visión de desarrollo productivo del país y las necesidades en materia de infraestructura y logística.
- El desarrollo continuo de infraestructura de alta calidad.
- El desarrollo de los facilitadores y de sistemas logísticos de alto desempeño.
- La búsqueda permanente de captación de actividades logísticas y de funcionamiento de cadenas logísticas: análisis estratégico, focalización en cadenas de valor relevantes, trabajo con los actores clave, desarrollo de instituciones (*clusters*, plataformas logísticas, centros de servicios y de conocimiento).
- La promoción del desarrollo empresario: de prestadores de servicios de transporte locales a operadores con ambición regional/global, empresas proveedoras y de servicios, entre otras.

Estos cinco frentes de desarrollo de la agenda deberán perseguirse en cada etapa de ambición del país, pero a medida que se aspira a acceder a niveles superiores de ambición estratégica va aumentando el nivel de exigencia sobre cada frente y las capacidades institucionales y de recursos humanos para poder cumplirlo.

En la Figura 5 se presenta en forma sintética como los cinco frentes de actuación son necesarios en cada nivel de ambición estratégica, y asimismo, como van avanzando en su intensidad y exigencia a medida que avanzamos en el nivel de ambición.



Figura 5: Una agenda con cinco frentes de actuación



Fuente: elaboración propia.

Para elaborar los elementos clave de las agendas se propone tomar cada uno de los niveles y explicar en cada caso su misión, los componentes clave (en infraestructura, desarrollo de institucionales y regulaciones y desarrollo empresario) y los objetivos buscados.

## PARA EL PRIMER NIVEL: CONSTRUIR UN SISTEMA LOGÍSTICO NACIONAL

¿Cuál es la misión?: Construir una logística eficaz a nivel nacional

¿Qué componentes clave desarrollar?

- Infraestructura
  - Planificar integralmente con la visión de inserción productiva internacional deseada.
  - Cubrir las brechas fundamentales de infraestructura.
  - Fortalecer nodos geográficos clave.
  - Orientarse hacia una mejor combinación de modos y su conectividad.
- Instituciones y regulaciones
  - Desarrollar un planeamiento integrado del transporte y la logística.
  - Promover la participación integral sector privado en planeamiento, inversión y operación.
  - Mejorar los procesos administrativos/aduaneros.
  - Incorporar los conceptos de velocidad y calidad, en todos los procesos administrativos.
- Desarrollo empresario:
  - Promover el desarrollo de empresas locales competitivas.
  - Atraer a los operadores globales y facilitar su interacción con los actores locales (complementación, alianzas estratégicas).

¿Qué beneficios/indicadores claves de desempeño deberían obtenerse en el nivel 1 de ambición?

- Obtener una reducción de costos de logística como % del PBI en un 10% a un 20%.
- Obtener una reducción de costos de logística como porcentaje de los principales productos de exportación.
- Mejorar el desempeño en indicadores tipo LPI, Global Enabling Trade, entre otros.
- Mejorar la calidad/viabilidad de operadores locales.

A continuación se analizara el segundo nivel: “competir por la atracción”:

¿Cuál es la misión?: Construir capacidades logísticas para atraer flujos de terceros países

¿Qué componentes clave debe desarrollar?

- Infraestructura
  - Fortalecer los nodos clave necesarios para promover servicios a terceros países.
  - Desarrollar plataformas logísticas con misión internacional.
  - Fortalecer conexiones de redes con los países a los que se quiere prestar servicios.

- Instituciones y regulaciones
  - Realizar planeamiento estratégico “realista” para evaluar roles y lógica estratégica.
  - Desarrollar instituciones de mercadeo y venta a operadores/cadenas clave.
  - Adoptar los marcos regulatorios.
  - Fortalecer la calidad institucional y el clima de inversiones.
- Desarrollo empresario
  - Promover la atracción de operadores globales.
  - Desarrollar operadores locales de alta calidad con capacidad para avanzar sobre servicios internacionales.

¿Qué beneficios/indicadores claves de desempeño buscan alcanzar en el nivel 2?

- Importancia creciente de flujos de transbordo/servicios a terceros países
- Participación en el mercado en la región relevante
- Reconocimiento como polo de servicios de alta calidad.
- Inversiones directas crecientes
- Generación de nuevos flujos de exportaciones
- Generación de empleos
- Desarrollo de nuevos proveedores locales

¿Cuáles de los casos representados de mejores prácticas deberían analizar?

- Dubai
- Marruecos
- Turquía

Como se ha señalado se puede apuntar a un segundo nivel ampliado: “competir no solo por flujos logísticos, sino por actividades productivas y de servicios”.

¿Cuál es la misión? Construir plataformas logísticas y de manufactura y servicios para jugar un rol en cadenas globales de valor.

¿Qué componentes clave debe desarrollar?

- Infraestructura
  - Desarrollo de plataformas logísticas, industriales y de servicios.
  - Inversiones especiales para manufacturas y servicios.
  - Fuerte inversión en capacidades de las TIC.
- Instituciones y regulaciones
  - Integración con visión productiva; manufacturas y servicios que se quiere atraer.
  - Capacidades de venta de soluciones a empresas manufactureras/de servicios.
  - Regulaciones sobre IED, aduaneras/tributación que generen decisiones de localización.

- Desarrollo empresarial
  - Atracción de grandes operadores globales.
  - Desarrollo de proveedores locales de servicios, componentes, manufacturas.

¿Qué beneficios/indicadores claves de desempeño se busca alcanzar?

- Inversiones directas en actividades de manufacturas y servicios.
- Generación de flujos comerciales adicionales.
- Generación de empleos de calidad.
- Desarrollo de recursos humanos con mayor entrenamiento.
- Impacto fiscal.

¿Cuáles de los casos representados de mejores prácticas podrían analizarse?

- Singapur
- Hong Kong
- España (Zaragoza)

Finalmente se puede también acceder al tercer nivel: “un polo de proyección mundial”: ¿Cuál es la misión? Competir regional/globalmente como prestador de servicios de transporte/logísticos. Empresas de alcance regional/global.

¿Qué componentes clave desarrollar?

- Infraestructura
  - Proveer infraestructura con capacidad para atender grandes flujos con origen/destino en la región relevante.
  - Ofrecer una conexión de alta calidad con la región.
  - Ofrecer TIC de clase mundial.
- Instituciones y regulaciones
  - Realizar planeamiento y mercadeo a escala mundial.
  - Promover una fuerte alianza público-privada.
  - Ofrecer posibles nodos de propiedad compartida con países de la región.
  - Desarrollar instituciones educativas/desarrollo de conocimiento.
  - Desarrollo de mercados/nodos de información para cadenas clave.
- Desarrollo empresario
  - Ser una localización obligatoria para los operadores globales.
  - Desarrollar operadores/empresas de servicios con vocación internacional.

¿Qué beneficios/ indicadores clave de desempeño se busca alcanzar?

- Presencia en los flujos globales/regionales.
- Generación de saldos externos positivos por venta de servicios.
- Dominación de la información/capacidad de formación de precios en cadenas globales.

- Liderazgo en generación de conocimiento/tecnologías de logística.
- Generación de grandes empresas/PyME de alcance regional/mundial.
- Generación de empleos de alta calidad.

¿Cuáles de los casos representativos de mejores prácticas pueden analizarse?

- Holanda
- Alemania
- Singapur

En este capítulo se han presentado las mega tendencias que generan oportunidades y desafíos para América Latina y las transformaciones internas en la región. Como resultado de estas tendencias, se propone un marco de análisis de agendas estratégicas para los países, en función de su estrategia de desarrollo y de su nivel de ambición estratégica, articulados alrededor de cinco frentes clave.

Cabe preguntarse, para finalizar, cuál sería el espacio disponible para una agenda regional y cuáles serían sus componentes.

Resulta importante fortalecer un nivel de políticas y cooperación regional en las estrategias de transporte y logística; en estudios anteriores se han citado los casos de la estrategia europea de Movilidad desarrollada por la Unión Europea y de la estrategia “Asia Conectada” promovida por el Banco Asiático de Desarrollo. En el caso de América Latina, debería trabajarse una Agenda Estratégica Regional basada sobre cinco puntos clave:

- Seguir avanzando en el desarrollo de la calidad de las conexiones regionales de infraestructura. América Latina ha encarado la Iniciativa IIRSA, que está alcanzando resultados alentadores. Dados los profundos cambios observados en el marco internacional y en la inserción internacional de América Latina desde la formulación de IIRSA, sería útil proceder a una actualización de su estrategia y de la definición de los corredores y obras clave a promover. Las ya mencionadas estrategias de Europa y Asia tienen un proceso permanente de evaluación y actualización, en coordinación con el sector privado, para asegurar su plena vigencia y adaptación a la situación estratégica internacional.
- Ofrecer un espacio regulatorio regional sin grandes discontinuidades. Es importante avanzar en la facilitación del comercio entre los países de la región, avanzar desde el nivel básico de la cooperación aduanera hacia una mayor coordinación en procesos tales como los aduaneros, reglas de origen, reglas sanitarias y regiones de inversiones. Todas estas iniciativas mejorarán el atractivo de la región como destino de inversiones, y también facilitarán el desarrollo de nuevas multinacionales regionales y de operadores logísticos regionales.
- Promover el uso conjunto de infraestructura. Para facilitar el surgimiento de nuevos centros logísticos de clase mundial será necesario avanzar en la cooperación entre países en el uso compartido de infraestructura y terminales. Los países con ambiciones regionales deberían ofrecer oportunidades a otros

países cercanos de invertir en las terminales a crecer. Con estas iniciativas, se podrá financiar conjuntamente infraestructura de alto costo y promover una distribución adecuada de incentivos y beneficios que reduzcan obstáculos y permita avanzar en la cooperación entre países.

- Promover posiciones conjuntas en las negociaciones sobre las reglas de comercio de servicios. Es sabido que las negociaciones sobre el comercio de servicios son actualmente un frente clave en las relaciones entre países emergentes y desarrollados. Los países desarrollados que lideran en la mayoría de industrias de servicios, buscan lograr la ampliación de sus mercados, mientras trabajan también sobre reglas que limiten el acceso de nuevos países emergentes a la competencia por estos servicios, o incluso llegan a bloquear inversiones de países emergentes en infraestructura consideradas estratégicas, como ha sucedido en los últimos años con inversiones de Dubai o China en países desarrollados.

América Latina deberá avanzar en la construcción de una Agenda Estratégica compartida y en la defensa de posiciones conjuntas, en los foros internacionales. Para ello, dadas las diferencias en las estrategias nacionales de desarrollo que se observan, se deberá avanzar inicialmente en la reducción de las desconfianzas y en la promoción de iniciativas plurinacionales que generan nuevos incentivos compartidos; los casos de Panamá, Montevideo y la costa del Pacífico ofrecen interesantes oportunidades para avanzar en este sentido.

- Promover el desarrollo de empresas de servicios logísticos nacionales y multilaterales de clase mundial. Se ha señalado que América Latina tiene una participación poco significativa en las exportaciones de servicios y de servicios de transporte y logística en particular. Al mismo tiempo, cuando se observan las estructuras de la industria de logística en los países de la región, se percibe en general, situaciones de alta fragmentación e informalidad y la existencia de pocos operadores con la capacidad empresarial y financiera para garantizar un desarrollo sostenible, aunque algunos de ellos han iniciado un proceso de internacionalización incipiente.
- Ante la presión competitiva creciente que, como hemos visto, generarán los operadores globales, será importante desarrollar políticas de desarrollo de clusters logísticos que promuevan el desarrollo conjunto de empresas locales, proveedores empresas de servicios, instituciones de formación e investigación y, finalmente, de promoción de empresas multinacionales de servicios. Los mayores países de América Latina, especialmente Brasil y México, tienen una gran parte de las capacidades necesarias para el desarrollo de estos *clusters*; mientras que los países medianos o pequeños tendrán mayores dificultades en este sentido. Será interesante evaluar las posibilidades de desarrollo regional o subregional de *clusters*.

Este estudio se ha propuesto analizar las tendencias de la economía mundial y de los mercados de servicios de transporte y logística. Se han analizado la evolución de los servicios logísticos y la operación de operadores globales.

Partiendo de la constatación que América Latina presenta grandes deficiencias en sus costos logísticos y que tienen una participación poco significativa en el mercado mundial de servicios logísticos, se propone una ambición regional: mejorar sustancialmente sus niveles de eficacia y eficiencia logística y también, avanzar en la cadena de valor de los servicios logísticos para ofrecer algunos centros logísticos, productos y servicios de calidad y proyección mundial y asimismo, generar empresas multifuncionales competitivas en el sector. Para contribuir al cumplimiento de esta ambición, se presentan propuestas de agendas nacionales y un esbozo de temas que podrían formar parte de una agenda regional.

La consolidación de los progresos obtenidos por América Latina en las últimas décadas y su consolidación en una trayectoria sustentable que la lleve al pleno desarrollo económico y social, requerirán de una inserción de mayor valor agregado en los mercados y en las cadenas globales de valor. El caso del transporte y la logística reviste una importancia especial en esta estrategia, ya que ofrece un doble rol, tanto de facilitador de estos flujos de comercio e inversión de mayor calidad, y también como una actividad con importancia propia por su rol de generador de divisas, de empleos de calidad, de nuevas empresas y de generación de conocimiento





# Referencias bibliográficas



- 1 Forteza, J. (2012). Infraestructura, capacidades e instituciones para progresar en las cadenas de valor internacionales: el caso de los agronegocios en América Latina. Caracas, CAF.
- 2 Moreno, LA. (2011). La Década de América Latina. Washington, D.C., BID
  - Rivera, R (2011): Nuestra Hora. Santiago de Chile, Pearson.
- 3 Brockhaus, F.A. (2012). Visionen der Welt von Morgen. Munich, Brockhaus.
  - Bovissou, J.M. (2012). Les Géants d'Asie en 2025. Arles, Picquier.
  - Gorrie, J. (2012). The China Crisis., Hoboken, Wiley.
  - Shambaugh (2013). China Goes Global. The Partial Power. Nueva York, Oxford University Press.
  - Buchalet, J. (2012). La Chine. Une Bombe à Retardement., París, Eyrolles.
- 4 Bhagwati, J. (2008). Sustaining India's Growth Miracle. Nueva York, Columbia Business School Publishing.
  - Panagariya, A. (2008). India. The Emerging Giant. Nueva York, Oxford University Press.
  - Bhagwati, J. (2013). Why Growth Matters. Nueva York, Council on Foreign Relations.
  - Sen, A. (2013). An Uncertain Glory: India and its Contradictions. Princeton. Princeton University Press.
- 5 Veloso, F. et.al (2013). Desenvolvimento Economico. Uma Perspectiva Brasileira, Río de Janeiro, Elsevier.
  - Lara Resende, A. (2013). Os Limites do Possivel. Sao Paulo, Ed Schwarcz.
  - Confederação Nacional da Industria (2013). Mapa Estrategico da Industria. Sao Paulo, CNI.

- 6 Anderson, C. (2012). *Makers: The New Industrial Revolution*. Nueva York, Crown.
  - Marsh, P. (2012). *The New Industrial Revolution*. New Haven, Yale University Press.
  - Pisano, E. (2012). *Producing Prosperity: Why America needs a Manufacturing Renaissance*. Cambridge, Harvard Business Review Press.
- 7 Casey, M. (2010). *Ireland's Malaise*. Dublin, The Liffey Press.
  - Juan, J. (2011). *Nada es Gratis*. Barcelona, Eds Destino.
  - Serra, E. (2012). *Las Claves para Transformar España*. Barcelona, Eds Destino.
- 8 Berger, S. (2005). *Global Taiwan*. Armonk, Eastgate.
  - Tudor, D (2012). *Korea, the Impossible Country*. Singapur, Turtle.
  - Kim, B.K. (ed) (2011). *The Park Chung Era*. Cambridge, Harvard University Press.
- 9 Oshri, I. (2011). *Offshoring Strategies*. Cambridge, MIT.
  - Bhagwati, J. (2009). *Offshoring of American Jobs*. Cambridge, M.I.T. Press.
- 10 Bourguignon, F. (2012). *La Mondialisation de l'Inégalité*. París, Sevil.
  - Jones, C. (2013). *Business Unaware of Supply Chain Risk*. Londres, Financial Times, 6 de mayo de 2013.
- 11 Autry, C. et.al (2013). *Global Macrotrends and their Impact on Supply Chain Management*. New Jersey, FT Press.
  - Council of Supply Chain Management Professionals (2008-2012). *Annual State of Logistics Report*. Atlanta, Georgia Tech.
- 12 Sheffi, Y. (2012). *Logistics Clusters*. Cambridge, Mass, MIT.
- 13 CAF (2011-2012). *IDeAL: La Infraestructura en América Latina*. Caracas, CAF.
- 14 OMC (2013). *World Trade Statistics*. Ginebra, Org. Mundial del Comercio.
- 15 Arora, A. y Gambardella, A. eds (2005). *From Underdogs to Tigers*. Oxford, Oxford University.
  - Bresnahan, T. *Building High-Tech Clusters*. Nueva York, Cambridge University Press.
- 16 UNCTAD (2011-2012). *Review of Maritime Transport*. Ginebra, UNCTAD.
- 17 DHL (2012). *The Global Connectedness Index*. Bonn, Deutsche Post DHL.
  - 2012 Annual Report. Bonn, Deutsche Post DHL.
- 18 Bang-Yan, F. (2007). *100 Years of Li & Fung*. Singapur, Thompson.
  - Olam (2012). *Annual Report*. Singapur, Olam.
- 19 Empresa de Planejamento e Logística (2012). *Programa de Investimento em Logística*. Brasília, EPL.
  - Valor (2013). *Logística. Ajuste Estratégico*. Sao Paulo, Valor Setorial.
- 20 Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2012-2012). *Agenda de Innovación y Competitividad*, Santiago de Chile.
  - *Recomendaciones para fortalecer la plataforma logística y de transporte*. Santiago de Chile, CNIC.

- 21 Government du Maroc (2010). Strategie Logistique. Rabat.
- 22 Dubai Airport (2010). Strategic Plan 2020. Dubai.
  - Dubai World (2013)/DP World (2013). Annual Report. Dubai.
  - Kerr, S. (2013) Dubai World Divests Gazele y Logistics Group. Londres, Financial Times, 11 de junio de 2013.
- 23 Federal Ministry of Transport, Building and Urban Development (2010). Logistics Initiative for Germany, Berlín.
- 24 Port of Rotterdam (2013). Annual Report. Rotterdam.
  - Van der Bosch, F. et.al: (2011). The Strategic Value of the Port of Rotterdam. Rotterdam, Erasmus University.