



# MEMORIAS DEL RELANZAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LOGÍSTICA - ALALOG

**MEMORIAS DEL RELANZAMIENTO DE LA  
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE  
LOGÍSTICA - ALALOG**

**7 de mayo de 2014  
Sede de la ALADI**

Esta publicación fue elaborada a partir de la recopilación de las ponencias presentadas en la Conferencia del RELANZAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE LOGÍSTICA - ALALOG, realizada el 7 de mayo de 2014, en la Sede de la ALADI.

© 2014, ALADI Secretaría General  
TEL.: +598 24101121 FAX.: +598 24190649  
Cebollatí 1461 - Código Postal 11200  
Montevideo – Uruguay  
[sgaladi@aladi.org](mailto:sgaladi@aladi.org)  
<http://www.aladi.org>

ISBN: 978-9974-8475-0-7

---

Las opiniones incluidas en esta publicación no representan necesariamente las opiniones de la Asociación Latinoamericana de Logística - ALALOG o de la Asociación Latinoamericana de Integración.

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	7
1. ACTO DE APERTURA.....	9
Presidenta del Comité de Representantes de la ALADI y Representante Permanente del Perú ante ALADI y MERCOSUR , Embajadora Aída García Naranjo Morales .....	11
Secretario General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Licenciado Carlos Alvarez.....	13
Presidente de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG), Señor Juan Carlos Rodríguez Blanco.....	16
Vicepresidente de Infraestructura de CAF, Señor Antonio Juan Sosa ..	19
Encargada de Despacho de la Dirección Nacional de Aduanas de la República Oriental del Uruguay, Contadora María Luisa Suárez.....	22
Presidente del Instituto Nacional de Logística (INALOG), Ingeniera Beatriz Tabacco.....	25
Presidente de la Administración Nacional de Puertos de la República Oriental del Uruguay, Ingeniero Alberto Díaz.....	27
Presidenta del Comité de Representantes de la ALADI y Representante Permanente del Perú ante ALADI y MERCOSUR, Embajadora Aída García Naranjo Morales.....	30
2. PLAN DE TRABAJO ALADI – ALALOG.....	31
Subsecretario de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Doctor César Llona.....	33

3.	LANZAMIENTO DEL PORTAL ALALOG .....	43
	Secretaría Ejecutiva de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG), Señora Natalia Nion.....	45
4.	EXPOSICIONES .....	49
	Conferencia Magistral: “Generando Capital Humano con Contenido Social para las Operaciones Logísticas” Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Logística, Ingeniero Marcelo Arce (Asociación Argentina de Logística Empresaria - ARLOG).....	51
	“Red de Profesionales que Crea Valor: Cómo nos Integramos para Crecer Juntos más allá de nuestras Fronteras” Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Logística, Ingeniero Francisco Vásquez (Asociación Peruana de Profesionales de Logística - APPROLOG). .....	62
	“La Logística en el Desarrollo de América Latina”. Especialista Senior en Logística, Dirección de Análisis y Políticas Sectoriales, Vicepresidencia de Infraestructura, CAF, Licenciado Rafael Farromeque.....	69
	“Perspectivas para el Desarrollo de la Logística en Bolivia” Gerente General de la Cámara de Exportadores de Santa Cruz (CADEX), Señor Oswaldo Barriga Karlbaum.....	84
5.	ACTO DE CLAUSURA.....	91
	Subsecretario de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Doctor César Llona.....	93





## INTRODUCCIÓN

El presente libro recoge las memorias del “Relanzamiento de la Asociación Latinoamericana de Logística - ALALOG”, que tuvo lugar 7 de mayo de 2014, en la sede de la Asociación Latinoamericana de Integración – ALADI.

La ALADI viene trabajando en el desarrollo regional de la logística, de vital importancia en América Latina, habida cuenta de la necesidad de lograr enlazar la producción con los mercados, separados ambos por el tiempo y la distancia, tanto geográfica como económica.

La ALALOG es una entidad abierta, sin fines de lucro, que reúne a las Asociaciones y Cámaras Logísticas de los países miembros de la ALADI, cuyo principal objetivo es la difusión, el intercambio de experiencias y mejores prácticas para el desarrollo de la actividad logística en la región, por entenderla como un factor estratégico de primer orden para el desarrollo de América Latina.

En ese sentido, la ALALOG constituye un instrumento que permite monitorear las necesidades de la actividad logística regional a corto, mediano y largo plazo, y ofrecer dicha información de interés a los gobiernos, a través de la ALADI, estableciendo así una sinergia público-privada.

Esta nueva institución es esencial para avanzar en el actual proceso de integración latinoamericana, dado su rol de coordinador de las acciones de diversas entidades logísticas de la región.

En un contexto en donde la liberalización arancelaria cuenta ya con un importante nivel de avance, lo que toca es trabajar en temas vinculados a la infraestructura, la facilitación del comercio y a la conectividad regional.

Desde esa perspectiva, resulta esencial analizar los problemas logísticos de la región con una visión integradora, considerando también que la difusión, el intercambio de experiencias y el desarrollo de la actividad logística, es un factor estratégico para el desarrollo de América Latina.

Durante la actividad fueron presentados el portal digital sobre la nueva asociación logística, se firmaron Convenios de Cooperación con distintas entidades vinculadas a la actividad y se dictaron conferencias en las que se abordaron temas tales como la logística como instrumento para el desarrollo para América Latina, la generación de capital humano y la creación de valor para el sector.



La jornada finalizó con una fructífera reunión de trabajo en la cual la CAF, la ALADI y la ALALOG identificaron proyectos de interés común en favor de la logística a nivel regional.

**Licenciado Carlos Alvarez**

Secretario General de la  
Asociación Latinoamericana de  
Integración (ALADI)

**Señor Juan Carlos Rodríguez Blanco**

Presidente de la Asociación  
Latinoamericana de Logística  
(ALALOG),

# **1. ACTO DE APERTURA**



## **Presidenta del Comité de Representantes de la ALADI y Representante Permanente del Perú ante ALADI y MERCOSUR**

### **Embajadora Aída García Naranjo Morales**

Señor Secretario General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), licenciado Carlos Alvarez; Presidente de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG), señor Juan Carlos Rodríguez Blanco; Vicepresidente de Infraestructura de la CAF, señor Antonio Juan Sosa; Encargada del Despacho de la Dirección Nacional de Aduanas de la República Oriental del Uruguay, señora contadora María Luisa Suarez; señor Presidente de la Administración Nacional de Puertos de la República Oriental del Uruguay, señor ingeniero Alberto Díaz; Señoras Embajadoras y Señores Embajadores de los países miembros de la ALADI; señores Embajadores de países observadores; señores presidentes de las cámaras; amigos y amigas que nos acompañan en esta mañana tan importante para nuestra casa decana de la integración que es la ALADI.

Les damos la bienvenida a todos esta mañana a esta casa matriz de la integración latinoamericana que este año cumplió 54 años de fundada. Para nosotros esta casa es símbolo de este proceso de integración que nuestra América Latina implementa e impulsa de manera tan significativa.

En el ejercicio de la presidencia de la ALADI me toca en esta mañana expresarles mi profunda satisfacción por recibirlos en esta ceremonia de lanzamiento de la ALALOG, entidad abierta y sin fines de lucro que reúne asociaciones y cámaras logísticas de los países miembros de la ALADI y de la mayoría de los países de toda América Latina.

Queremos expresar que el objetivo fundamental es: la difusión, el intercambio de experiencias y el desarrollo de la actividad logística en nuestra región. Lograr el desarrollo regional es un reto planteado por la ALADI en estos años y en estas décadas tan importantes de desarrollo institucional. Ello para nosotros requiere desde la integración física a través de mejoras operativas y de infraestructura en el sistema de transporte, cuyas ventajas comparativas hagan posible el acceso de nuestros productos de la región a los mercados tanto intrarregionales como a los mercados internacionales. Esto implica competir de manera que se eliminen los obstáculos físicos para tener precios más competitivos que no impidan que el productor acceda a nuevos mercados y que el consumidor se informe de nuevas fuentes de abastecimiento.

Todo intento de integración, de desarrollo y de fortalecimiento pasa para nosotros por una integración de diversas índoles y una de ellas es la integración física tanto de los países involucrados y otros países que se sumen a esta iniciativa. Y por supuesto, por perfeccionar el sistema de distribución y de gestión como una forma de impulsar su relacionamiento comercial eficiente y competitivo entre la zona y de nuestra zona con el resto del mundo.

La ALALOG constituye para nosotros, por lo tanto, una herramienta idónea para que gobiernos, operadores y sectores académicos en un mismo ámbito de trabajo puedan volcar el conjunto de sus aportes en esta materia y armonizar sus iniciativas y emprendimientos. Constituye también un instrumento que permite monitorear las necesidades de la actividad logística regional a corto, mediano y a largo plazo, y ofrecer así dicha información que es de fundamental interés para los gobiernos a través de la ALADI estableciendo una sinergia pública-privada de mutuo beneficio.

Cada vez más se necesitan emprendimientos que apunten a mejorar sensiblemente la calidad de vida de nuestros pueblos como objetivo final mediante el desarrollo de actividades económicas que, basadas en una buena gestión logística, permitan el cierre de las ecuaciones económicas de los proyectos emprendidos.

Para la ALADI este lanzamiento es un fiel reflejo de los esfuerzos por promover instancias en donde se aporten elementos que contribuyan a alcanzar políticas y estrategias claras para el real desarrollo de la logística y de la integración física de toda la región como pilares fundamentales de tan anhelada integración latinoamericana que es el reto que comparte la ALADI con la ALALOG.

¿Por qué es notorio el compromiso de la ALADI y el compromiso de la ALALOG con la región, marcado por el interés de llevar adelante dicha integración? La ALADI está y estará dispuesta a colaborar con todas sus capacidades con estas iniciativas y por supuesto a brindar el apoyo que esté a nuestro alcance para lograr los objetivos que la ALALOG se ha trazado.

Con estas palabras de apertura les deseo un buen inicio, una buena jornada, los abrazo a todos dándoles la bienvenida y con las palabras de nuestro vate universal César Vallejo diremos para empezar: "hay hermanos, muchísimo que hacer".

Muchísimas gracias.

## **Secretario General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI),**

### **Licenciado Carlos Alvarez**

Muchas gracias a todas y a todos. Para nosotros es un inmenso placer, honor que estén todos ustedes acá.

Me tocó hablar bastante con Juan Carlos Rodríguez Blanco y junto con el Subsecretario César Llona y dentro del objetivo, el marco de fortalecer el comercio intrarregional sobre todo latinoamericano, planteamos básicamente un nuevo relacionamiento o actualizar el relacionamiento de la ALADI con las distintas organizaciones de empresarios otras estatales que plantean distintas problemáticas que tienen que ver con la intensificación y promoción del comercio de nuestra región y el comercio extrarregional. Nosotros por supuesto nos interesa, nos preocupa e impulsamos sobretodo el comercio intrarregional.

En ese marco, vuelvo a insistir junto con César Llona, se planteó una convocatoria a distintos organismos y organizaciones, como por ejemplo ALIDE, también la Asociación de Bancos de Desarrollo Latinoamericanos, porque veíamos y vemos en la región una notable dispersión de organizaciones y organismos.

Uno de los temas que tiene que tratar nuestra Asociación que como dijo la Presidenta del Comité de Representantes, nuestra querida Embajadora del Perú, la ALADI puede ser el organismo vertebrador, articulador, de esos distintos componentes de lo que es una estrategia de mejoramiento y promoción del comercio.

En ese sentido, era vital retomar la relación, porque en realidad la ALADI ha sido Secretaría Técnica de la ALALOG, este vínculo no en términos formales, porque muchas veces se firman acuerdos de cooperación que nunca se operativizan, que nunca se hace nada juntos; entonces son actos protocolares, actos formales que no tienen ninguna operatividad, ni viabilidad. Entonces lo que hicimos es, vamos a cambiar esa dinámica y esa lógica y al acuerdo con la ALALOG, el trabajar juntos en estos temas a qué obedece.

Hace una década lo principal en el comercio eran los aranceles, era básicamente reducir los gravámenes que tenían los países para fortalecer

el comercio. Eso pasó hace una década, dos décadas, el comercio estaba centrado básicamente en la necesidad de bajar los aranceles y de alguna manera, combatir el proteccionismo comercial a través justamente de esas trabas al comercio.

El enfoque hoy ha cambiado porque América Latina en el año 2018-2019 estamos trabajando para ver si es posible un adelantamiento de los cronogramas de desgravación arancelaria. Vamos a tener un mercado más integrado, en términos comerciales, o sea que los aranceles no son el gran obstáculo del comercio, se ha crecido mucho en torno al comercio en función de la baja de los aranceles.

¿Cuáles son, o cuál es la nueva agenda del comercio hoy? ¿Cuáles son los nuevos temas que no tienen que ver con los temas tradicionales? Son los temas que pasan básicamente por la facilitación del comercio, son los temas que tienen que ver con la logística, son los temas que tienen que ver con infraestructura, son los temas que tienen que ver con el transporte, es el tema del combate a las medidas pararancelarias, son los temas de adaptarse a los cambios climáticos, a los requerimientos del cambio climático. O sea el comercio tiene una nueva agenda y una nueva agenda que coincide con la posibilidad de construir por primera vez en muchos años América Latina como una región mucho más integrada, como una parte de un mundo emergente que cambia la geografía comercial global y que nos coloca a nosotros como una zona y una región muy atractiva para los propios latinoamericanos y por supuesto, para el resto del mundo.

Depende mucho de los latinoamericanos, los líderes políticos, de los empresarios que América Latina cumpla con esa expectativa de ser una de las regiones emergentes protagonistas de un nuevo tiempo a nivel global. Para eso tenemos que mejorar en todos los sentidos y en todos los aspectos, tenemos que mejorar juntos y tenemos que mejorar de manera convergente y tenemos que intercambiar las mejores prácticas y en ese sentido, creo que este vínculo de la ALADI con la ALALOG va a ser muy útil y muy provechoso porque, vuelvo a insistir, la logística, la conectividad, la infraestructura física, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son vitales para facilitar el comercio intrarregional y el comercio extrarregional.

Entonces, en ese sentido, para mí es muy grato que primero podamos empezar a articular acciones comunes públicas y privadas, este es un organismo intergubernamental pero los que construyen básicamente el comercio son actores privados. Hay que trabajar juntos, hay que trabajar

con los Estados y tenemos que, vuelvo a insistir, empezar a plantearnos una agenda de convergencia que justamente vaya en el sentido de integrarnos más como región. La región está muy fracturada desde el punto de vista externo, ustedes ven que estamos haciendo un gran esfuerzo para incorporar a los países que tienen que ver con Centroamérica, ahora va a entrar a la Asociación Nicaragua, nos falta Costa Rica, nos falta Honduras, nos falta El Salvador, para completar el mapa latinoamericano y para unir Sudamérica a Centroamérica y el Norte de América que lo tenemos que es México con Panamá con Cuba; y eso posibilita ya completar el mapa geográfico de América Latina.

Ahí hay que trabajar mucho en las que son las nuevas cadenas de valores regionales para construir cadenas de valores regionales es fundamental que funcione bien la infraestructura y la logística. No podemos acercarnos y achicar la brecha con el mundo desarrollado y achicar la brecha con los países asiáticos si nosotros no mejoramos los costos, la productividad, la competitividad de la infraestructura, nuestra logística y nuestra conectividad.

Lo que estoy diciendo, es que lo que estamos haciendo hoy no es un acto solamente protocolar, es uno de los temas más centrales, más neurálgicos y más estratégicos de la integración latinoamericana.

Por eso yo quiero volver a felicitar al Subsecretario César Llona por las gestiones que ha hecho y quiero agradecerle a Juan Carlos Rodríguez Blanco la predisposición a que empecemos a construir este vínculo con más solidez y que tengamos un portal útil para los operadores públicos y privados, que sea un portal de actualización de la información, que permita también plantear sugerencias, propuestas, actividades, que nos encuentre juntos en una estrategia común, para nosotros es vital. Así que estamos dando un primer paso de una tarea que no tengo ninguna duda es una tarea esencial para avanzar en América Latina en términos de integración.

Muchas gracias.



## **Presidente de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG),**

### **Señor Juan Carlos Rodríguez Blanco.**

Es difícil para los que venimos de la actividad privada hablar y compartir después de dos exposiciones como la de la señora Embajadora o el Secretario General.

Realmente quiero agradecerles porque hicieron un resumen fantástico, creo que todos los que seguimos en esta exposición tendremos una difícil tarea, creo que no faltó ninguna palabra ni ningún término que pudiéramos agregar.

Pero no cabe duda que tenemos que dar nuestra visión como privados, e intentaremos transmitir qué es lo que está pensando y qué se está viviendo en estos momentos.

Primero, agradecer a la Secretaría General, al Secretario, a los Subsecretarios de ALADI, el apoyo incondicional que hemos tenido de César y de todo el equipo, de Pablo y de toda la ALADI; en verdad de todos los países miembros que de alguna forma han estado presentes en silencio pero colaborando, apoyándonos y eso es muy importante para nosotros.

Lo siguiente es agradecer a las autoridades uruguayas que han confiado en la firma de convenios, a la Dirección Nacional de Aduanas, la Administración Nacional de Puertos y el Instituto Nacional de Logística, creo que es algo sumamente novedoso y que entiendo habría que analizarlo a nivel latinoamericano.

Agradecerles realmente la confianza de firmar estos convenios que los considero un puntapié para que los distintos países que somos miembros de esta América Latina pongamos lo mejor para poder llegar a firmar acuerdos que puedan colaborar con esta integración que hablaba el Secretario General.

¿Qué es la ALALOG? ¿Cómo nace? ¿Cuál es la estructura o la visión que tiene la ALALOG?

Somos asociaciones de logística, de operadores, de profesionales logísticos de cada uno de nuestros países de Argentina, de Venezuela, de

Colombia, Perú, Bolivia, Paraguay y en donde nos fuimos encontrando desde hace más de 15 años en diferentes congresos y en diferentes encuentros separadamente encontrando que teníamos cosas en común y esas cosas en común llevaron a decir bueno pero por qué no buscamos que si somos fuertes en cada uno de nuestros países, por qué no podemos ser más fuertes integrándonos, y los mismos problemas o diferentes situaciones, países más grandes tenían mayor desarrollo pero tenían problemas más grandes; pero países más pequeños también tenían oportunidades de desarrollo de saltar rápidamente y ponerse a tiro.

Así nació y cuando tuvimos que pensar en ese trabajo apareció la ALADI y fantásticamente nos dijo vengan a nuestra casa y creímos que el comercio, la integración eran fundamentales para el desarrollo de un ámbito privado, saben lo que hacen ustedes, nosotros estábamos empezando a caminar en eso. Entonces de ese trabajo se crea la Asociación y es titánico sumar los esfuerzos cuando éstos son esfuerzos sin fines de lucro en donde los tiempos son acotados, en donde las empresas y las asociaciones domésticas nos obligan cada vez a ser más responsables, era difícil integrar en una América Latina que a pesar de eso tiene miles de kilómetros de distancia, pero lo fuimos logrando.

Eso nos llevó a pensar que los problemas de infraestructura que hablaba el Secretario General, los problemas de comercio de trabas que podíamos tener en la parte del comercio, las barreras que podíamos tener en las fronteras, lo único que hacía era que nuestra América Latina no fuese competitiva con otros bloques que podían estar dándose como el caso de Europa, y el costo logístico de las organizaciones y de los exportadores de lo que nosotros tratamos de desarrollar en nuestra querida América Latina nos llevaba a que no éramos competitivos y en márgenes grandes, estamos hablando que si nos medimos con Europa podemos considerar entre un 8 y 10% que tenemos de sobre costos.

No es lo mismo distribuir desde la capital de un país en donde tiene cerca un puerto a otra ciudad que está a 1000 kilómetros de distancia. Entonces cómo hacíamos para converger o para buscar las mejores prácticas.

Primero era juntándonos, compartiendo, creando. Allí empezamos a detectar dos cosas que creo que tiene que ser el foco de este próximo tiempo, un poco recalcando lo que decía el Secretario General, es todo lo que es el desarrollo del conocimiento, trabajar muy fuerte con el conocimiento, entonces el portal es una puerta de entrada de unir, de que

se conozca, de que no tenga que buscar ochenta lugares distintos para poder ver dónde consigo la información de cada uno de los países, en dónde pueda facilitarme diferentes asociaciones e intercambiar mejores prácticas. Entonces la capacitación está en esa línea y ahí es donde queremos trabajar en lo que es la capacitación, en lo que es el conocimiento y empezar a analizar costos logísticos de nuestra América Latina. ¿Cómo podemos ser competitivos en determinados eslabones que no agregan valor? ¿Por qué tenemos que pasar por 27 ventanillas? ¿Por qué el camionero se tiene que bajar ocho veces?

Entonces, ¿qué es lo que buscamos? trabajar en nuestra América Latina y compartir experiencias para que sea cada vez más competitiva y logre que este comercio que ha aumentado sensiblemente en los últimos 10 o 12 años pueda aumentar mucho más.

El desafío es nuestro, el desafío es de nuestras Naciones, el desafío es de nuestras organizaciones y ese será nuestro trabajo el cual encausaremos en este tiempo y agradecemos enormemente a esta casa que nos haya recibido y nos hacemos eco de estas palabras que se han expresado hasta este momento.

Muchísimas gracias.

## **Vicepresidente de Infraestructura de CAF,**

### **Señor Antonio Juan Sosa**

Muchas gracias. Quiero comenzar por dar las gracias a los organizadores de este evento por haber invitado a la CAF de una manera especial a estar en este evento y a estar en los próximos eventos y próximas actividades que se están fundando en este momento acá, o que se están relanzando en este momento con la creación de una nueva institución que va a fortalecer toda la actividad logística a nivel latinoamericano, a nivel de estudios de capacitación, de inversiones, etc.

Yo realmente estoy muy satisfecho y feliz porque esta invitación y este lanzamiento de la ALALOG coincide con nuestro primer año en CAF de trabajo directamente en logística. Este es un campo complejo difícil de entender porque abarca muchas actividades que tienen otros nombres y que cuando se unen y se llaman logística a veces es difícil de entender para la gente que no está metida en la especialidad. Es un tema complejo y por eso tardamos tanto tiempo en llegar acá.

La CAF ha venido evolucionando a lo largo de su crecimiento en los 44 años que tiene, pero sobre todo en los 25 últimos años hemos acelerado mucho este crecimiento y ese crecimiento se manifiesta en volúmenes de préstamos que hacemos, estamos actualmente en 18.000 millones de dólares, estamos en crecimiento en países, originalmente la CAF eran los cinco países andinos Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia; actualmente como miembros plenos tenemos a 15 países latinoamericanos donde están Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Panamá que se suman a los otros cinco. De esta manera hemos crecido en los sectores de infraestructura y otros campos en los que financiamos proyectos. Empezamos con infraestructura vial y ya tenemos una amplísima cartera y generación de conocimientos, publicaciones, etc. sobre el tema vial, sobre el tema del ferrocarriles, sobre el tema de metros y sistemas tipo BRT en las distintas ciudades de América Latina, sobre el tema de las hidrovías donde también estamos dándole un impulso nuevo y esto está muy relacionado con la logística; el tema de la energía, el tema de las comunicaciones y las TICS la difusión de la banda ancha hasta las regiones más remotas.

Estamos trabajando en esto desde hace varios años y estamos intensificando la acción en el último año y el tema de la logística. Lo pongo de último a propósito porque es realmente donde hemos llegado al final, cuando hemos podido entrar en conocimiento con cada uno

de los componentes de la logística, el tema de puertos, aeropuertos, trenes, vías de diferente tipo. Esto lo hemos hecho no solamente a través del financiamiento que somos un Banco y es la acción principal el financiamiento, es el mandato principal, pero para poder refinar y poder apoyar como un Banco de Desarrollo a los países y al sector privado hay que también atendemos en todos estos campos, la generación de conocimiento sobre nuestra realidad latinoamericana en cada uno de esos sectores es fundamental para prestar un apoyo cabal a nuestros países. La generación y la difusión de esos conocimientos y la generación de una visión común sobre los diferentes temas y sectores de América Latina.

Vivimos y trabajamos como países individuales y a veces es difícil tener una visión global de un sector a nivel de toda América Latina. Nosotros consideramos que ese es un mandato de un Banco de Desarrollo que como CAF tiene y nos hemos dedicado desde hace varios años a desarrollar esa visión.

Para eso uno de los instrumentos que hemos creado es una publicación que estamos sacando cada año, desde hace tres años que lo llamamos el Reporte de Infraestructura y Desarrollo en América Latina, el acrónimo que sale de ahí es IDEAL, entonces lo llamamos el Reporte IDEAL y aquí ustedes van a encontrar si lo leen las últimas tendencias en cada uno de los sectores de infraestructura, qué es lo que está pasando. Dos artículos transversales sobre La Infraestructura en el Desarrollo Interno de los Países y el segundo La Infraestructura y su Aporte en la Inserción Internacional.

La logística siempre va a tener una presencia importante en este Informe porque justamente esa inserción internacional, que es la segunda línea de artículos, muchas veces va a tocar la logística; ya hemos tenido en las últimas ediciones dos artículos sobre logística que enfocan los componentes fundamentales y enfocan también lo que estamos llamando ahí la ambición logística que deberían o podrían tener cada uno de los países latinoamericanos de acuerdo a su posición y a la capacidad que cree para poder manejar estos sectores.

La ambición logística la titulamos en tres elementos. El primer elemento es cómo mejorar la logística interna, nacional, dentro del país, y en esto están todos los países; unos invirtiendo más, unos invirtiendo menos, los retos de cada uno son bastante diferentes, pero es una primera tarea.

Puede ser que muchos países se queden allí, en mejorar la logística interna esto va a bajar sus costos de exportación-importación y va a mejorar mucho su posición económica, sin embargo, dependiendo de la posición que cada país tiene algunos países pueden tener una ambición mayor de irse a jugar un rol mayor en las cadenas globales de valor estableciendo plataformas logísticas, introduciendo más manufacturas y servicios y valor agregado en esas plataformas; conduciendo sus exportaciones no a través de terceros sino tratando de establecer sus propias cadenas de valor para llegar con sus exportaciones a los supermercados de los países consumidores. Para lograr hacer esto es necesario hacer una serie de inversiones, es necesario levantar mucho conocimiento sobre esas cadenas en el país y en los países consumidores. Pero eso se puede hacer y hay países que lo están intentando.

Ya el tercer nivel de ambición es competir regional y globalmente como un polo logístico, eso lo está tratando de hacer Panamá, México tiene grandes ideas y planes para hacer esto también con su relación especial con Estados Unidos y todo el reshoring que puede venir de China; y Uruguay está colocado en el Sur en una posición estratégica que le permite también aprovechar. Nombro simplemente tres, esto no significa que son solamente tres países que tienen estos niveles de ambición, pero estos son talvez los casos más claros donde ha habido una manifestación de interés y se han empezado a crear instituciones en esos países para empezar a tomar esas oportunidades.

Nosotros en CAF vamos a estar acompañando estas iniciativas y en muy buena hora se crea ALALOG con el objeto de monitorear, tener una visión como una especie de observatorio de lo que está ocurriendo, más sistemático con más información cuantitativa que a veces es la que nos falta y que sea sistemática, que sea comparable, que sea certificada, etc.

Nosotros vamos a estar colaborando con todos ustedes en este campo, cuenten con nosotros porque este tema es muy importante que resume muchos de los temas de desarrollo y va a ser difícil ver el desarrollo sin darle un papel importante al desarrollo logístico del país.

Muchas gracias.

## **Encargada de Despacho de la Dirección Nacional de Aduanas de la República Oriental del Uruguay,**

**Contadora María Luisa Suárez**

Buenos días para todos.

Es un placer para la Dirección Nacional de Aduanas participar del lanzamiento de la Asociación Latinoamericana de Logística que, no dudamos, desempeñará un rol clave en la promoción y desarrollo de esta actividad para la región en los próximos años.

Como sabemos que tenemos pocos minutos para nuestra intervención, así que será muy breve.

Son muchos los motivos que nos llevan a acompañarlos en esta jornada. Uno de ellos es la firma del acuerdo entre la Asociación Latinoamericana de Logística y la Dirección Nacional de Aduanas.

Este acuerdo es de suma importancia para nosotros, ya que nos permite continuar y, por qué no, profundizar nuestros esfuerzos con el fin de colaborar con el desarrollo logístico del país y la región.

A partir de ahora contaremos con el apoyo y la experiencia de la ALALOG en aquellas actividades que la Dirección Nacional de Aduanas organice y se relacionen con el desarrollo del sector logístico, accediendo también, ambas partes, a información completa y relevante acerca de temas vinculados a esta temática.

Pero esto no es todo. Con este acuerdo la ALALOG y Aduanas se comprometen a diseñar y ejecutar estudios y proyectos de investigación conjunta, realizando foros y seminarios sobre temas de interés para ambas partes.

Esto redundará seguramente, en un intercambio de experiencias que favorecerá el desarrollo de esta actividad estratégica, contribuyendo al crecimiento de América Latina.

Queremos también dedicar unos minutos, para contarles algunas de las iniciativas enmarcadas en el Proyecto de Modernización que la Aduana viene llevando a cabo desde el año 2010 y que implican un alto

nivel logístico buscando mejorar el funcionamiento y la seguridad de la cadena logística de comercio exterior.

Uno de ellas es el Programa Operador Económico Calificado (OEC). La cual lanzamos el 18 de marzo pasado. Con esta iniciativa la Aduana se alinea a la misión de la Organización Mundial de Aduanas que tiende a armonizar un régimen comercial más seguro, facilitar el comercio mundial y dar un nuevo enfoque de trabajo y asociación entre Aduanas y Empresas.

Los operadores de comercio exterior, que cumplan con los requisitos definidos en este programa, podrán acceder a un certificado único, expedido por la Dirección Nacional de Aduanas, que tendrá una vigencia de tres años, pudiendo ser renovado.

A través de este certificado la empresa accederá, entre otras cosas, a un lugar prioritario para las inspecciones tanto físicas como documentales, procedimientos simplificados y un menor número de controles, contará con un oficial OEC en forma permanente. De esta manera, la empresa será reconocida como un socio que garantiza seguridad y protección en la cadena logística.

Para finalizar, quiero referirme a dos iniciativa inter-institucionales, como lo son la instalación del Centro Nacional de Verificación Aduanera en Montevideo, que forma parte del Programa Uruguay Tránsito Seguro y el Proyecto Puerto Montevideo.

La instalación del Centro entendemos que será la solución ideal para facilitar el tránsito de mercaderías en frontera, agilizando la disponibilidad de las mismas por parte de los operadores privados y disminuyendo los tiempos de espera.

Allí la Aduana realizará la verificación física de mercaderías que ingresen o egresen del país, en conjunto con el resto de los organismos del Estado que intervienen habitualmente en los diferentes controles sobre las operaciones de comercio exterior.

En estos momentos estamos en una etapa de desarrollo del layout del centro, al tiempo que se finaliza la elaboración del informe de factibilidad financiera del Proyecto.

Por otra parte dentro del Proyecto Puerto de Montevideo se está ejecutando en su primera fase, el control automatizado de los accesos al



Puerto que busca una futura interoperabilidad con el Centro Nacional de Verificación, lo cual redundará en el desarrollo de un control sin papeles en los accesos y estará acompañado de una reingeniería de procesos.

Ami parec todas estas iniciativas nos fortalecen institucionalmente y no hacen más que indicarnos que estamos en el camino correcto hacia el desarrollo de la actividad logística de la región, objetivo que se ve impulsado por acuerdos de cooperación como los que acabamos de firmar.

No queriendo extenderme más, agradezco la invitación y desde ya nos ponemos a las órdenes para hacer de ALALOG un pilar más en el desarrollo de la actividad logística regional.

## **Presidente del Instituto Nacional de Logística (INALOG),**

### **Ingeniera Beatriz Tabacco**

Buenos días a todos. Juan Carlos cuando comenzó su charla dijo que para el problema era hablar de dos excelentes expositores, la situación mía es bastante peor porque si no me equivoco tengo cinco excelentes expositores antes que creo que han hecho un muy buen resumen de la importancia de la logística.

En primera instancia lo que quería era congratularme por el lanzamiento de la ALALOG, porque creo que esto está reflejando la importancia que los países de América Latina le estamos dando a la logística y la comprensión de que si avanzamos por el lado de la logística estamos avanzando en el camino del desarrollo. Entonces, la creación de un ámbito que reúna a todos los países, que permita compartir experiencias, que permita realizar estudios, que permita investigar, creo que va en el sentido de un mayor desarrollo de todos.

Uruguay, como país chico que es, con un comercio exterior relativamente limitado ha entendido que la logística para nosotros, más allá de lo que pueda beneficiar a nuestro comercio exterior como proveedor de servicios logísticos para la región, es muy importante. Es muy importante para Uruguay y también es importante para el resto de los países de la región porque en la medida en que nosotros estamos ofreciendo servicios a nivel más competitivos estamos colaborando con el comercio de esos otros países de la región.

Pero pienso que desde esa comprensión hemos sido un poco pioneros, para relativizar un poco lo de pioneros, en la creación del Instituto Nacional de Logística que es un Instituto bastante original en el sentido de que prácticamente no existe en otros países de la región y que es un ámbito que reúne a actores públicos y privados vinculados con la logística para tratar de en conjunto ir mejorando nuestro desempeño, ir colaborando con el desarrollo de la logística.

Desde ese punto de vista pensamos que la firma del convenio con la ALALOG es algo mutuamente beneficioso pienso que es beneficioso para el resto de los países de la región porque nos va a permitir compartir la experiencia que venimos desarrollando en el INALOG. Debo aclarar para aquellos que no lo sepan, el INALOG recién fue creado en el 2010 y está

funcionando desde el 2011, es decir que somos bastante jóvenes como Instituto, pero hemos venido desarrollando una cierta experiencia sobre todo una cierta experiencia de trabajo conjunto entre públicos y privados con intereses que no siempre son coincidentes en todos los aspectos respetando las diferencias, apoyando aquellos temas que tenemos en común, pienso ahí que nuestra experiencia puede ser de utilidad para otros países de la región. Y también puede ser de utilidad para nosotros el conocer las experiencias que se van desarrollando en los otros países, los temas que se van tratando, cómo se van resolviendo los distintos problemas.

Entonces creo que esta firma del convenio, Juan Carlos hoy nos agradecía a nosotros por firmar, yo creo que nosotros también le tenemos que agradecer a él como Presidente de la ALALOG por darnos la oportunidad de poder trabajar en conjunto. Nuestra voluntad total de trabajar en conjunto, de trabajar por el desarrollo de la logística y por el desarrollo de nuestros países.

Muchas gracias.

## **Presidente de la Administración Nacional de Puertos de la República Oriental del Uruguay,**

### **Ingeniero Alberto Díaz**

Muchas gracias por la invitación, la verdad es un orgullo poder estar en esta mesa, poder haber sido invitado a firmar un convenio, poder haber charlado previamente de las vicisitudes que tenía para nosotros firmar algo siendo empresa pública tenemos una serie de protocolos a la hora de firmar, que Juan Carlos sabe lo que tuvimos que pasar para poder firmar.

Pero más allá de eso lo que está en el espíritu es poder colaborar con la logística en general, contrariamente a lo que dice INALOG que tiene dos años de vida, el Puerto tiene 98 años de vida, de vida como Administración Nacional de Puertos ya que el Puerto tiene más vida que el país.

Hasta hace unos años uno confundía la actividad del Puerto como un único eslabón de la cadena del comercio y se olvidaba de todo el resto. Ya hace algunos años que se metió en la cabeza de todos que las cadenas de producción y de transporte requieren de una logística que va más allá de un hecho puntual, un puerto, una infraestructura carretera o algo; va más allá de eso y en pos de la integración que para nosotros no solo es un mandato de Gobierno, no solo lo creemos en forma personal, sino que es la vida del Puerto, sin integración nuestro Puerto sería mínimo para atender nuestras propias necesidades. Para nosotros tiene un carácter de egoísta si se quiere nuestra participación acá, nosotros vemos realmente un beneficio directo para la empresa y me parece que eso también está bueno sincerarlo y decirlo, cuando uno suma varios intereses particulares pero se alinea en un interés común las cosas pasan; si uno empieza a trabajar de otra manera escondiendo información o con una actitud diferente se firman los acuerdos que se mencionaron al principio y no prosperan. Nosotros venimos con el espíritu real de hacer que las cosas pasen y si para eso hay que compartir información, compartimos información.

No voy a ser muy extenso, pero desde el punto de vista de participación y buscar las mejores prácticas la Administración Nacional de Puertos es miembro de la IAPH International Association of Ports and Harbors, integra el Comité de Transporte y Logística, es miembros de AAPA Asociación de Autoridades Portuarias de América, también con el mismo espíritu de compartir experiencias y aprender experiencias ajenas, porque eso es lo que estaba mencionando hay que dar para poder recibir hay que

sincerar. El otro lugar donde compartimos experiencias y pensamos poder tener un papel muy protagónico es en la CIP Comisión Interamericana de Puertos de la OEA la integramos hace muchísimos años, hemos pasado por distintos roles allí, somos el Representante de Uruguay ante la OEA en ese ambiente y creemos que eso contribuye a que cuando hablamos de logística nosotros sabemos de lo que estamos hablando y los demás también, entonces hay una sinergia que se produce.

También se rompe el esquema de que la gente de logística se reúne en unos congresos y la gente de puertos se reúne en otros y la gente se reúne en otros. Finalmente esas chacras locales que también son internacionales porque cuando uno comparte los problemas con los amigos que terminan siendo los demás países surge eso, de que hay distintos intereses y no se puede cruzar el del otro; en el Uruguay para los que no son de aquí se rompió, la interrelación con el sector privado existe desde hace mucho, la interacción con Aduanas en pos de un mismo país también eso es más nuevo en la presentación, pero realmente es un sentimiento que hace que las cosas pasen.

Voy a hablar de dos cosas más. Dijimos vamos a compartir información, con gusto ponemos la información a disposición y queremos también tener información; con buena información se pueden tomar buenas decisiones, con mala información se inventan.

Tenemos un tema que nos propusimos no hablar en el Instituto Nacional de Logística, después le voy a pedir disculpas a los compañeros pero yo participé enseguida de la reunión que habíamos tenido en el Directorio del INALOG de una conferencia en Panamá donde el primer punto que se nos plantea en una mesa redonda fue por qué estábamos en el índice de logística donde estábamos.

Hay organismos que miden el índice de competitividad por logística de los distintos países del mundo, me parece que a través de la ALALOG, a través de la ALADI, hay que sincerar, hay que ver cómo es que nos medimos, cómo es que se mide la logística, si bien esto termina no siendo más relevante que la relevancia que uno le pueda dar, a la hora de traer inversores que en definitiva es lo que muchos queremos que pase no alcanza con saber que uno es bueno en logística y que mejoró las cosas sino hay que poder mostrarlo. Entonces, si bien no es el objetivo de la reunión es un mensaje que me parece oportuno dar para que este grupo trabaje en pos de tener indicadores de que nos midan en los acuerdos logísticos,

en la interacción de los que es transporte, aduanas y comercio de la misma manera y que podamos tener un índice compartido.

El otro punto que también se habló al principio de lo que implicaban los montos arancelarios diferentes para defender los países, para defender la industria, nosotros también creemos que es importante que en las actividades logísticas se hable de la logística y que las trabas administrativas no sean algo para tener en cuenta que sean simplemente anecdóticas, que uno pueda no crecer porque le faltan metros de carretera, muelle u otra cosa pero no por una traba administrativa.

Muchas gracias.

## **Presidenta del Comité de Representantes de la ALADI y Representante Permanente del Perú ante ALADI y MERCOSUR,**

### **Embajadora Aída García Naranjo Morales**

Muchísimas gracias. Cerramos esta sesión de apertura de ALALOG y les reiteramos nuestra bienvenida. Queremos, sin embargo, expresar nuestras disculpas porque tenemos otra actividad en simultáneo también en esta casa de la integración que es la ALADI.

Le damos la bienvenida al Parlamentario Andino, Alberto Adrianzen que nos acompaña en esta sala esta mañana, que está entre nosotros y con quien vamos a compartir la próxima sesión de trabajo.

A la CAF le vamos a pedir un préstamo, le vamos a pedir el préstamo de este símbolo que nos ha puesto como símbolo de este ideal, entendiéndolo efectivamente como “visión común”, como “reto común”, y vamos a agradecer a César Llona, Subsecretario General de ALADI este gran esfuerzo. Nos vamos también a prestar de la esperanza para hacer realidad esa propuesta que tenemos.

Buen augurio para el trabajo que se emprende. Muy buenos días.

## **2. PLAN DE TRABAJO ALADI – ALALOG**





## **Subsecretario de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI),**

### **Doctor César Llona**

Gracias. Empiezo la presentación agradeciendo por supuesto a Juan Carlos y por el trabajo que estamos empezando a desarrollar, a la CAF hay que agradecerles por esta generosa apuesta que ha venido haciendo por los proyectos que estamos desarrollando en la ALADI. Estamos trabajando muy bien, nos sentimos muy cómodos y hasta el momento los resultados han sido bastante buenos.

De hecho esta actividad conjunta entre ALADI, ALALOG y CAF tiene por objetivo, más allá del Seminario aterrizar un plan de trabajo para lo cual después nos vamos a reunir. Lo dijo ya el Secretario, tenemos que identificar acciones concretas que trasciendan el mero acuerdo de cooperación. En la ALADI estamos convencidos de que no debemos tener acuerdos de cooperación sin usar, acumulando polvo y esta relación con la otrora ALL ha encontrado una nueva génesis en la Presidencia de Juan Carlos y con él estamos empezando a esbozar algunas cosas para el trabajo conjunto.

Otra cosa que me gustaría aclarar es que estamos ensayando un nuevo formato de presentación on-line así que vamos a ver qué tal nos va. Estamos abandonando el formato ppt porque considero que efectivamente hacia eso tenemos que tender, evolucionar, mejorar, migrar hacia mejores sistemas y eso incluye la logística, por supuesto.

La idea de la presentación es enseñarles cómo vemos el tema de logística, cómo se enmarca esto dentro de la ALADI, del mandato que tiene, dentro de nuestro contexto general.

La ALADI es el bloque más representativo, más antiguo latinoamericano tiene 13 países miembros de América Latina y pronto se nos va a estar uniendo Nicaragua.

¿Qué significa para los países integrarse? Integrarse quiere decir establecer reglas para la integración, estrechar los vínculos económicos, darnos un trato preferencial al comercio y también disminuir los obstáculos que pudiesen estar impidiendo que el comercio se desarrolle con normalidad.

¿Qué persigue la ALADI? En la ALADI el principal activo de la integración que tenemos es la red de acuerdos, tanto regionales como de alcance parcial. Es un conjunto de acuerdos comerciales que han posibilitado la creación de un área de preferencias económicas tendientes a la conformación de un Mercado Común Latinoamericano, por el cual eventualmente puedan circular los factores productivos bienes, servicios, personas, capitales. Pero todo ello debe ir acompañado de por supuesto, políticas y estrategias regionales; el acuerdo por sí solo no basta, tenemos que saber cómo usarlos, cómo aprovecharlos, cómo utilizarlos y cómo ponerlos en valor comunitariamente, eso va de suyo.

Otra cosa que vale la pena destacar, es que los acuerdos de la ALADI no solamente están referidos al arancel, a la rebaja del impuesto en frontera; sino que tienen una cobertura temática bastante interesante que permite se genere una integración en múltiples ámbitos, en múltiples dimensiones que van, como digo, más allá de la mera rebaja del arancel.

Alguna cosa que podríamos destacar: tenemos un acuerdo plurilateral en la región que es el ATIT que usan muchos países de la región, incluido el Cono Sur, que es algo que también tenemos que empezar a mirar para ver cómo puede este instrumento ayudarnos en los trabajos que estamos empezando a planear con la ALALOG. Cómo podemos plantear algunas políticas y estrategias respecto al transporte en la región que mejoren la conectividad en América Latina.

Como dije, la red de acuerdos de la ALADI es el principal activo de la integración. Actualmente el 83% del comercio de la región, en términos de ítem y de intercambios y activos está amparado por acuerdos de amplia cobertura. La agenda pendiente quizás en este tema, además de continuar profundizándolos y perfeccionándolos, es solucionar este "spaguetti bowl" regional, ver cómo en algún momento convergen estos acuerdos en formato regional. Pero, como digo, el comercio en la región ya tiene una cobertura jurídica suficiente y bastante ambiciosa y tenemos que empezar a mirar hacia adelante qué es lo que tenemos que hacer con este activo, qué es lo que podemos hacer, qué está pendiente, qué falta, además del acuerdo, para poder lograr que el comercio como instrumento de desarrollo continúe ayudándonos a incrementar los niveles de bienestar de nuestras sociedades.

Otra cosa que podemos anotar es que el comercio de bienes en la actualidad está negociado y su liberación acordada casi en su totalidad,

actualmente el porcentaje de ítems liberados está alrededor del 62% y estamos en corto plazo, seguramente, subiendo al 67%.

Algo importante para resaltar es que la participación del comercio regional respecto del total en la región es significativamente menor que lo que se presenta en otros bloques y esquemas de integración. Esto tiene que ver, por supuesto, con factores extra-aranceles, con factores que están impidiendo que nosotros podamos comerciar entre nosotros mismos.

Lo que resulta peculiar pues si miramos el tema del valor agregado del comercio, la participación de manufacturas en las exportaciones a la región respecto de la participación que tiene este tipo de productos en nuestro comercio global vamos a ver siempre que la participación de manufacturas es mayor en lo que tiene que ver con el comercio intrarregional.

Por eso se dice y se repite que los mercados regionales, latinoamericanos, andinos, constituyen un laboratorio de aprendizaje para que sobre todo nuestras PYMES puedan empezar a exportar, aprender a exportar, generar valor agregado y esto es algo que tiene que destacarse y estimularse. Una de las herramientas con las cuales podemos empezar a trabajar en conectando estos mercados.

De hecho para ver el panorama general, la teoría del comercio señala que por factores geográficos, lingüísticos, sociales, culturales nuestros países deberían poder estar comerciando con una mayor intensidad. Esto no está ocurriendo y tiene que ver mucho con la logística. Como bien sabes Juan Carlos en la logística la distancia geográfica no es igual a la distancia económica y quizás la mejora de la gestión logística en la región pueda empezar a ayudarnos a superar esta deficiencia en nuestro comercio intrarregional, este escasa intensidad y explorar las ventajas que el comercio intrarregional está ofreciendo, desde ya que es una mayor capacidad de generar valor agregado y por consiguiente una menor dependencia de mercados externos y por supuesto el incremento de nuestros niveles de autonomía relativa frente al mundo.

Esto ha sido reconocido por el Consejo de Ministros en distintos instrumentos y resoluciones tenemos el mandato en la ALADI de empezar a priorizar la facilitación del comercio incluyendo lo relativo al transporte y la logística.

La ALADI viene trabajando en la definición de una serie de políticas y estrategias para cumplir con este mandato y entramos ya al campo de la facilitación del comercio en donde la ALADI tiene una serie de herramientas que ya están siendo implementadas en la región y a las cuales la logística sumaría en estos esfuerzos.

La herramienta principal de facilitación del comercio ahora en la ALADI está referida a la Certificación de Origen Digital:

La Certificación de Origen Digital es un sistema virtual de certificación de origen en papel que usa la tecnología para procesar y transmitir información en tiempo real, al mismo tiempo que se le dota a los intercambios comerciales de mayores niveles de seguridad tanto para los operadores económicos, como para los gobiernos.

El COD implica una simplificación de una serie de prácticas y procedimientos aduaneros, la simplificación de trámites, la mejora de capacidades técnicas, la facilitación del comercio transfronterizo, una contribución significativa al medio ambiente porque se disminuye la utilización del papel, transparencia y rapidez en los procedimientos y, como ya mencionaba, la seguridad.

De hecho, basta con ver esta lámina, las entidades certificadoras en los distintos países miembros de América Latina se ven obligadas a alquilar galpones para poder acumular el papel que deben guardar por mandato legal. Esto, con la Certificación de Origen Digital se reduce tan solo al almacenamiento de información en unos cuantos servidores. Hay algunas estimaciones que tenemos en la ALADI, extraoficiales, en Brasil de acuerdo a la información que tenemos si nosotros convirtiésemos toda la certificación actualmente hecha en papel al formato virtual estaríamos evitando la tala de una superficie boscosa equivalente al área de la ciudad de San Pablo.

Tenemos otras herramientas que voy a mencionar rápidamente: tenemos a disposición de todos los operadores públicos y privados económicos en la región, el SICOEX que es un Sistema Integral de Comercio Exterior que posibilita que el agente económico, cualquiera sea, pueda acceder a toda la información disponible en materia de preferencias, aranceles, comercio exterior, normas reguladoras de comercio, correlaciones arancelarias. Los invitamos a entrar a la página web de la ALADI para usar esta herramienta sobre todo a los que desarrollan normalmente operaciones de comercio exterior.

Otra herramienta que tenemos es el Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos, es un instrumento que sirve de red de seguridad cuando en la región por equis motivos se genera algún tipo de ruptura en la cadena de pagos. Es un tema de compensación entre mesas de Bancos Centrales que muchas veces posibilita o garantiza el pago a los exportadores por sus operaciones de comercio exterior.

Aquí quisiera hacer una reflexión facilitación de comercio, por lo menos desde mi perspectiva, también quiere decir promoción del comercio. Va de la mano con lo que hemos venido señalando desde el inicio del acto, ya tenemos la red de acuerdos el énfasis de la política comercial es que no debe estar centrado únicamente en la rebaja del arancel; hay que empezar a identificar mecanismos que nos permitan aprovechar los acuerdos.

Estamos previendo del 8 al 10 de octubre del presente año la realización de una gran macro rueda de negocios en el Uruguay en donde empresarios de los 13 países miembros de la ALADI y de algunos otros países latinoamericanos invitados van a venir a concretar negocios sobre la base de nuestra red de acuerdos. Si quieren algún tipo de información adicional sobre este evento, nosotros podemos proporcionarla con gusto.

Otra cuestión ya para ir entrando en materia, que tiene que ver con la logística, que tiene que ver con el quehacer de la ALADI, tiene que ver con lo que refiere al transporte y a la infraestructura.

Existen en la región grandes proyectos o iniciativas de infraestructura, lo que no existe es una norma regional de transporte que involucre a todos los países miembros de América Latina; que involucre a todos los modos de transporte. Lo señalaba hace un rato Juan Carlos, de qué sirve tener la carretera si a lo largo de su trazado el camionero se va a tener que bajar ocho veces y cumplir con tres esquemas jurídicos distintos. Entonces tenemos que empezar a explorar alternativas que nos permitan, por ejemplo, en el caso de la normativa de transporte de la Comunidad Andina y de la normativa de transporte vigente en el Cono Sur, que no es otro que el ATIT, empezar a trabajar alternativas de articulación, reconocimiento mutuo de documentos, de normativas que posibiliten y faciliten las operaciones de comercio exterior.

Estos son ejercicios que se han hecho en el pasado, constituyen todavía parte de una agenda pendiente, y desde la ALADI estamos empezando a explorar las vías que podrían generar este acompañamiento normativo, como nos gusta decirle, a las grandes iniciativas existentes en

materia de infraestructura incluyendo por supuesto el COSIPLAN y todo lo que tiene que ver con el Proyecto Mesoamérica.

Una alternativa viable podría ser quizás, pensar en un ATIT ampliado, tanto en su cobertura geográfica como en su cobertura temática. Tendríamos que empezar a regular en la región todo lo que tiene que ver con el transporte multimodal, es la manera en la que podemos quizás lograr mayor conectividad con América Latina ubicada en el centro y norte del Continente. No basta la norma de transporte terrestre, tenemos que empezar a pensar en otros modos de transporte que nos permitan conectarnos con mayor intensidad y de mejor manera.

¿Por qué la logística? Creo que lo hemos venido esbozando y ¿por qué la asociación con la ALALOG? ¿Por qué buscamos a la ALALOG? ¿Por qué la ALALOG nos buscó? Volvemos a lo mismo, tenemos la red de acuerdos y ya está, ese es un activo de la integración y por supuesto, si los países siguen desarrollando e incrementando y profundizando los cronogramas de desgravación van cediendo, van cayendo y el comercio se encuentra cada vez más libre de obstáculos en fronteras en la región.

La logística lo que hace es enlazar la producción con los mercados que están separados como ya dijimos por el tiempo y la distancia. Existe una serie de estudios interesantes en esta materia y hay por ahí algún estudio del BID que se llama "Demasiado Lejos para Exportar", en el que se analizan las disparidades regionales existentes por la diferencia de los costos de transportes, incluso dentro de un mismo país. Este estudio tiene algunos ejemplos interesantes, por ejemplo para el caso brasilero. El estudio señala que con las actuales iniciativas en materia de infraestructura que se están planeando para las regiones agrícolas y mineras apartadas del Norte y Centro-Oeste de Brasil se va a reducir los costos de envío de un 30%. Esto se traduce a su vez en un aumento promedio de exportaciones para estas regiones del 12,5% y en algunos casos en regiones particularmente apartadas el aumento de las exportaciones se calcula en un orden del 40%.

Este es un dato interesantísimo, es un impacto muchísimo mayor que el que se pudiese obtener con la firma de un acuerdo comercial. La mejora de la conectividad genera un aumento de las exportaciones de las regiones más alejadas de nuestra región y no solamente eso, sino que abre la puerta para que se generen nuevas exportaciones.

Es un estudio interesante que queremos replicar en la ALADI con la ALALOG y CAF, para cinco países Brasil, Colombia, Chile ponen el ejemplo

de Punta Arenas en el caso de Chile, todo lo que tiene que moverse la carga para poder llegar al puerto de salida y cómo mejorando algunas cuestiones vinculadas a la conectividad eso se mitigaría, México y Perú.

Existe otro estudio que, ya se mencionó, es el de la CAF “Infraestructura en el Desarrollo de América Latina”, que lo leí con mucha atención y lo recomiendo, porque es un estudio quizás un poco más ambicioso todavía, no solamente es el diagnóstico sino que identifica una serie de oportunidades y efectúa una serie de planteamientos bastantes ambiciosos respecto al espacio de oportunidad que se genera en la región una agenda logística dada la actual configuración en curso de las cadenas globales de valor. Todo este proceso de reshoring que se está dando y cómo América Latina tiene una posición expectante respecto de esta reconfiguración, que por distintos motivos, se está produciendo en el mundo.

Esa es quizás la razón por la cual estamos buscando trabajar con la ALALOG ya como Juan Carlos describió cuáles son los fines perseguidos por esta Asociación, veo además que está embarcado en una ambiciosa agenda de trabajo en conjunto con instituciones afines a su actividad, a su leitmotiv, a su mandato, y la ALADI funge a su vez las veces de Secretaría de Coordinación, sabe Juan Carlos que cuenta con nosotros, con todos nuestros recursos para continuar profundizando esta tarea y poder ayudarlo a cumplir con la agenda que se está trazando.

De hecho esto ha llevado a que entre la ALADI y la ALALOG pensemos en un posible plan de trabajo en el que la CAF ha mostrado interés, ver la posibilidad de empezar a concretar acciones y de las cuales les vamos a hablar un poquito.

El primero es algo de lo que va a hablar Natalia Nion dentro de un momento: el portal ALALOG. Estamos pensando en un portal que no sea simplemente una página web, está todavía en construcción, estamos pensando en un portal que permita tener un nodo articulador de actividades y conocimientos sobre la logística. Es un portal que no solamente va a participar ALALOG y ALADI, sino al cual queremos que contribuyan con contenidos e ideas cada capítulo nacional que conforma actualmente agenda. Esto se está dando, estamos trabajando en eso y la idea es también sistematizar la información, que existe mucha, sobre logística que tenemos en la región que está muy dispersa. La idea es tener un sitio que, como dije, articule la información, la estandarice, la homogenice.



Quizás en una segunda etapa, queremos que este portal sea un portal interactivo, que le ofrezca al operador económico una serie de herramientas; por ejemplo, le permita calcular costos operativos, le permita trazar itinerarios, le permita medir peso volumétrico versus peso real, le permita consultar algunos conceptos claves.

Este portal quizá es la principal actividad que tenemos con la ALALOG y estamos empeñados en que sea operativo a la brevedad.

Otra actividad en la que estamos pensando, y de hecho esto está en el Programa de Actividades de la ALADI, es un mandato que hemos recibido los países, es hacer un estudio sobre los costos logísticos para la exportación en la región, para todos los países miembros de la ALADI, no sólo para algunos.

Quizás esto pueda ser complementado con los trabajos que está haciendo la CAF para identificar y plantear una agenda, no solamente identificar el costo, plantear un agenda para la región que nos permita avanzar en políticas y estrategias, no voy a decir comunes pero si compartidas, respecto de cómo debemos abordar la logística desde el punto de vista regional.

Otra de las cuestiones que estamos pensando que pueden darse y generarse a través de la ALALOG, y por supuesto a través de la ALALOG y su relación con la ALADI, son ejercicios de cooperación horizontal. Identificar las mejores prácticas de cada capítulo nacional de la ALALOG y la manera cómo esto puede ser difundido, compartido con sus pares de la región. Hay algún ejemplo, algo habló de eso el Presidente de la Asociación Nacional de Puertos cuando hablaba de sincerar cómo nos medimos; un ejemplo que quizás después Marcelo Arce me podrá ayudar un poco más, la ARLOG y la CEDOL en la Argentina han desarrollado un índice de costos logísticos, porque han detectado que no siempre las variables, tipo de cambio, aumento de costo de vida, reflejan exactamente la incidencia de determinados factores en la prestación del servicio.

Este índice desarrollado podrían compartirlo con el resto de pares y ver cómo esto puede ser puesto a disposición de ellos, vale decir, cómo le damos una puesta en valor regional a la herramienta. Esto por poner un ejemplo, porque estoy seguro existen muchas otras cosas que podemos compartir de todas nuestras asociaciones nacionales.

Otra de las cuestiones que también queremos abordar con la relación con la ALALOG, está referida a la difusión. De hecho aquí toca agradecer nuevamente a la CAF, la ALADI maneja una plataforma de educación a distancia que es el Centro Virtual de Formación, que lo generamos gracias al apoyo de la CAF y virtualmente ya está operativa y cuenta con una serie de materias.

Queremos incorporar y para esto va a ser de gran utilidad el concurso de expertos tanto de la CAF como de las asociaciones logísticas, de desarrollar un módulo sobre logística y ponerlo a disposición de los países miembros y del público en general. Esto como una forma de difundir la logística, de hacer una abogacía de la logística.

Lo señalaba bien el Vicepresidente de la CAF, la logística es un concepto que puede aparecer un tanto inasible, porque involucra una serie de actividades que tienen vida propia, independiente, pero cuando uno las conecta empiezan a remitirse al concepto de logística, estamos hablando del transporte, estamos hablando del puerto, estamos hablando de aduanas, estamos hablando de mejores prácticas entre los privados; eso es bastante complicado para el lego y la idea es que no sea tan complicado a través de un ejercicio intenso de difusión de lo qué es la logística y para qué nos sirve la logística. Más allá de eso, para qué nos sirve trabajar la logística de una manera compartida desde un enfoque regional, no solamente desde el ámbito privado.

Algo ligado a esto también tiene que ver con la visibilidad de la ALALOG misma, porque mientras la ALALOG tenga visibilidad va a poder hacer esta labor de la abogacía de la logística que está ligada a la organización conjunta con la ALADI, con la CAF, con todos los que quisieran sumarse, de seminarios, talleres de corte regional sobre temas de interés para el sector.

Acá tenemos identificados algunos, competitividad, eficiencia portuaria, indicadores de gestión; creo que esto también tiene que hacerse, una labor intensa de difusión tanto virtual, a distancia, como presencia, efectiva, con talleres, con ejercicios más dinámicos e interactivos.

Finalmente algo que también tenemos previsto, desde la ALADI ya, es apoyar a la ALALOG a seguir capturando asociaciones logísticas de los países miembros, a seguir apoyando la formación de asociaciones logísticas de aquellos países donde no hay, que de hecho hay países donde todavía este desarrollo no se ha dado para poder sumarlos a la ALALOG, y no estoy

hablando solamente de la ALADI, estoy hablando de América Latina en su conjunto.

De hecho hemos efectuado contactos, Juan Carlos ha hecho contactos con asociaciones de países latinoamericanos que todavía no están en la ALADI y que probablemente en un futuro lo estén, pero la idea es trabajar en América Latina en su conjunto el tema de la logística y sumar actores, sumar brazos y sumar por supuesto experiencia y conocimiento.

Estamos trabajando de cerca, por ejemplo, con la Embajadora de Panamá para continuar interesando a los operadores panameños. Panamá tiene un desarrollo de la logística bastante importante, tiene incluso un gabinete logístico, creo que son los Ministros de Transporte y alguno más creo que Economía que se dedican solamente a desarrollar la logística, cómo puede continuar incrementándose una buena gestión logística en Panamá. Entonces nos importa mucho sumar países como aquél que tienen ese tipo de desarrollo y experiencia.

Bueno, eso es todo lo que tiene que ver con esta presentación, queríamos presentarles a la ALADI a los que no nos conocen, lo que estamos haciendo en facilitación del comercio y, dentro de este contexto, cuáles son nuestras perspectivas de trabajo futuro, particularmente en lo que refiere a logística.

Muchas gracias.

### **3. LANZAMIENTO DEL PORTAL ALALOG**



## **Secretaria Ejecutiva de la Asociación Latinoamericana de Logística (ALALOG),**

### **Señora Natalia Nion**

Muy buenos días a todos,

En nombre de la ALALOG, queremos agradecerles a las autoridades de la ALADI, a la Secretaria General, a los señores Embajadores de los estados miembros, a las autoridades nacionales presentes, como a los países miembros de ALALOG, y a todos los invitados.

Agradecerles porque estamos participando del nacimiento de un nuevo portal un portal que pretende, como bien decía el Subsecretario César Llona, ser un nodo articulador de actividades de intercambio de información, conocimiento, innovación y que creemos que va a ser un instrumento muy útil para la competitividad en nuestra América Latina, una herramienta logística que permitirá interactuar las diferentes visiones que tiene cada uno de los países, fundamentalmente logrando que nuestra América Latina sea cada vez más competitiva, por eso agradecemos nuevamente a la ALADI la oportunidad que nos da para realizar este trabajo en conjunto que viene siendo desarrollado por un equipo sumamente profesional.

Como verán yo no soy una persona técnica en este rubro, sino que brindamos un aporte y vamos a comentarles brevemente generalidades de lo que venimos desarrollando, por supuesto que esto se irá enriqueciendo en el correr del tiempo, y estamos convencidos que parte de esa riqueza será proporcionado por todas las Asociaciones locales de logística que hay en cada uno de los países de América Latina.

En unos días quedará activo y su dirección será [www.alalog.org](http://www.alalog.org). En la barra de Menú principal, encontramos información general acerca de ALALOG y allí se despliegan los antecedentes donde podemos encontrar la información de cómo fue creada la Asociación, Misión y Objetivos, los Estatutos que están vigentes que estamos planeando también reverlos un poco en base a la actividad que estamos teniendo con los diferentes países. La Estructura Institucional formada por la Asamblea General y el Comité Ejecutivo, que están aquí presentes y agradecemos especialmente también la visita de los Vicepresidentes; está formado por el Presidente el Sr. Juan Carlos Rodríguez Blanco, también Presidente de CALOG, que ha sido elegido para ocupar la presidencia pro-tempore 2013-2015, el Vicepresidente

Sr. Marcelo Arce en representación de ARLOG Asociación Argentina de Logísticos Empresarios y el Vicepresidente Sr. Francisco Vásquez Presidente de APPROLOG Asociación Peruana de Profesionales Logísticos, a quienes agradecemos especialmente que se hayan hecho un lugar en sus apretadas agendas para estar hoy con nosotros.

Luego tenemos en la pestaña de ALADI – ALALOG, el Plan de Trabajo que ya recién les comentaba César hace minutos en su disertación. El Acuerdo de Cooperación que tenemos vigente con dicha Asociación y un link acerca de la ALADI donde se pueden direccionar a su página.

Un comentario que me olvidé de hacerles, es que dentro de la Estructura Institucional, como bien les decía que tenemos al Comité Ejecutivo a quien ya nombré, en la base de la pirámide tenemos a la Secretaría de la ALALOG que fue formada en la última Asamblea General y a la Secretaría de Coordinación que tiene sede permanente en la ALADI desde los comienzos.

En la siguiente pestaña, Convenios de Cooperación encontrarán en breve los convenios que se han firmado en el día de hoy con la Dirección Nacional de Aduanas, la Administración Nacional de Puertos y la INALOG a quienes agradecemos públicamente su apoyo y todos aquellos convenios que se firmen en un futuro.

A continuación hemos dedicado una sección para Documentos, donde van a poder encontrar al día de hoy los últimos estudios de acceso público sobre logística de la región difundidos por el Instituto Uruguay XXI y otro por la CAF, sobre lo cual seguramente les estará ampliando en su presentación, luego del break, el especialista en Logística y Vicepresidente de Infraestructura de la CAF, el Sr. Rafel Farromeque.

Asimismo, encontrarán Actas que son de acceso restringido para los miembros; Novedades donde encontrarán los Cursos y Seminarios que organicemos con las Instituciones que hemos firmado más temprano los convenios de cooperación, con la ALADI y las diferentes Asociaciones miembro.

Las Noticias más destacadas de la región y una agenda de los Eventos más importantes.

Por último hemos elaborado un formulario de contacto donde pueden dirigir sus consultas siguiendo los filtros que entendimos

pertinentes para encaminar las dudas. La información más dinámica de esta barra la encuentran directamente en la página de inicio para que la búsqueda sea más ágil.

La idea como decía César y Juan Carlos, es que en este portal se puedan cargar noticias, que haya estudios de importancia para el sector y que realmente esto sirva como una plataforma logística. Así que los invitamos a que la visiten y simplemente esos son los avances por ahora.

Muchas gracias por la atención.





## **4. EXPOSICIONES**



## **Conferencia Magistral: “Generando Capital Humano con Contenido Social para las Operaciones Logísticas”**

**Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Logística,**

**Ingeniero Marcelo Arce**

**(Asociación Argentina de Logística Empresaria - ARLOG).**

Buenos días a todos, es un placer poder estar compartiendo esta jornada con todos ustedes, un agradecimiento especial a la ALADI por abrirnos las puertas, Juan Carlos ya lo expresó.

Para comenzar con esta conferencia le vamos a sacar la palabra magistral y lo que quiero es interactuar con ustedes y tratar de mostrarles desde el trabajo de una Asociación sin fines de lucro como es la ARLOG, que es la primera Asociación de Profesionales de la actividad en Latinoamérica, cómo se pueden llegar a hacer cosas.

Para comenzar esta reflexión, si nosotros miramos el título generando capital humano, recién lo hablaba en el break, la palabra capital humano es una de las menos mencionadas durante toda la jornada y no es porque no se quiera.

César lo mencionó sobre el final y recién ahí mencionaron el capital humano como un eslabón de la actividad logística y justamente lo que quiero compartir es que es uno de los eslabones más importantes y es conjuntamente con la infraestructura y la tecnología el que cierra el framework de aproximación a esto.

¿Por qué? Porque podemos tener rutas, podemos tener camiones, podemos tener trenes, podemos tener puertos; pero si no tenemos la gente calificada, la gente preparada para enfrentar y para desafiar el día a día no vamos a ningún lado.

Reflexionando posiblemente esto se esté dando, también lo compartíamos con Rubén Elías de CEDOL que nos está acompañando. Esto va de la mano de la maduración de nuestra actividad, de la profesionalización de nuestra actividad y es lógico, se van dando pasos y la gente que se va sumando a la temática logística lo primero que administra son, obviamente, las palabras más usuales, los tópicos más nombrados pero ahora vamos a ver y a tratar de compartir en unos pocos minutos cómo se puede llegar al eslabón de la cadena logística a través de la gente pero a través de toda

su estructura, porque la actividad logística en términos organizacionales abarca toda la cadena de formación desde el personal operativo básico hasta un director de logística o un gerente general de una empresa de servicio logístico.

Comenzando después de esta introducción, podemos decir que de todo esto en la región se empezó a hablar en los noventa. En los noventa, por lo pronto en la Argentina nos preguntábamos qué hacemos y en realidad la pregunta salió del sector logístico y era la necesidad de encontrar una respuesta de cómo instalar la problemática logística en la agenda de negocios. No se hablaba de logística, se hablaba de camiones, se hablaba de galpones, pero no se hablaba de logística. No estaba profesionalizada la actividad, entonces había una barrera para sentarse, era en verdad algo que colgaba en las organizaciones de la estructura industrial, era el problema de las áreas comerciales pero no estaba resuelto.

La respuesta que se encontró para instalar el tema en la Argentina fue la creación de la Asociación Argentina de Logística. Fue la manera de sentarnos a evaluar alternativas, tratar de ser los facilitadores del tema y hoy en la Argentina cualquier CIO si le hablamos de logística sabe de qué le estamos hablando. Por ejemplo, hoy hablamos de un palet ARLOG. ARLOG es sinónimo de palet, una unidad de movimiento o sea se ha generado a partir de la creación de una Asociación sin fines de lucro, no había un fin de negocio, había un fin de desarrollo de profesionalización.

Eso sucedió 23 años atrás, 15 años atrás nació CEDOL que es una Cámara de Operadores. Hablábamos antes 23 años atrás de una Asociación de profesionales, la actividad siguió desarrollándose, el servicio se profesionalizó, ya no había transportistas, había operadores logísticos y no es casual que esto se haya dado en esta cadena.

Llegamos a 10 años atrás, como Juan Carlos lo decía durante su presentación, que teníamos que resolver otras cosas, tenías que saber qué estaba pasando alrededor nuestro más allá de nuestra frontera. Entonces nos sentamos a compartir experiencias y así nace ALALOG. Estamos hablando del año 2004, por suerte hoy estamos relanzando con muchas ganas, con mucho ímpetu, con mucho pulmón y con mucha pasión por lo que hacemos y eso es lo que estamos tratando de transmitirle al resto.

Es una actividad bastante pasional esta, es difícil de entender, después vamos a ver un tema con respecto a la formación y voy a hacer un comentario al respecto. El punto es que estamos parados aquí, todo esto

ha sucedido, estamos en el 2014 ya en sí mismo el estar siendo parte de esta jornada y teniendo como eje temático de la jornada la logística, esta pregunta de ¿cómo seguir? es mucho más fácil de responder.

El cómo seguir por lo pronto es juntándonos y generando una base de comunicación, una base de entendimiento común y de eso se trata y creo que esto ha ido desarrollándose y ha tomado un estadio donde lo privado no alcanza. En verdad las asociaciones nacen para resolver su problemática hacia adentro, entonces las asociaciones necesitaban saber de logística para tener sus centros de distribución, para tener sus unidades de carga. Pero lo que pasa es que cuando esto sigue evolucionando, cuando la logística pasa a ser parte del negocio, cuando la logística pasa a formar un número clave para hacer competitivo el negocio hay que salir a la calle, y en la calle nos encontramos con infraestructura; y la infraestructura, en muchos casos y principalmente, está soportada por financiación pública. Entonces ahí es donde empiezan a aparecer nuevas entidades, y celebramos esto, desde asociaciones como la nuestra, desde ALALOG, como INALOG que da respuesta a esto y empieza a unir lo público con lo privado. Con respecto a esto, hay una iniciativa también en Colombia.

Nosotros en Argentina estamos empujando la formación del Consejo Nacional de Logística, que es justamente tomando como modelo a Uruguay, y es esto lo rico y en verdad compartir experiencias y potenciarlas, de eso se trata. ¿Por qué? Porque hay un camino recorrido y en realidad lo que entendemos es que institucionalizando la agenda logística con el sector público y privado articulando políticas de Estado y de eso se trata; de políticas de Estado que vayan más allá de la coyuntura del gobierno de turno; es muy difícil pero seguramente si logramos hacerlo esto va a facilitar el desarrollo competitivo del sector. Para lograrlo, a la hora de proyectar escenarios logísticos, lo que tenemos que saber que el contexto macro nos da una referencia, pero no nos tiene que paralizar, máxime siendo latinoamericanos donde la coyuntura siempre nos golpea porque somos así, porque nos ponemos mal si por ejemplo Messi no gana el Mundial, o sea posiblemente al otro día salga mal y ni decir si gana Argentina como va a estar Brasil al otro día.

Es decir, nos paralizamos ante la coyuntura y nosotros nos dimos cuenta en la ARLOG que llegó un momento en el que solamente nos reuníamos, hacíamos desayunos, conferencias, para hablar de la coyuntura y para explicar que mal que nos sentíamos. En realidad era desayunos de auto ayuda. Entonces en donde nos reuníamos y decíamos falta personal calificado, que mal, veíamos que teníamos los mismos problemas,

conversábamos y nos íbamos convencidos y mucho más tranquilos porque mi problema era el mismo que el que tenía el de enfrente, pero no trabajábamos para resolverlo y de eso se trata.

Entonces, ¿cómo hacerlo? ¿Cómo romper con esta temática? Cuento una anécdota, hace tres años llaman de la Embajada de Alemania a la ARLOG y llamaban porque estaban pidiendo una reunión con el Presidente de ARLOG y el que se quería reunir era el Presidente de Logistic Alliance Germany, es el INALOG de Alemania. Le dimos la reunión y fue una sorpresa ya que se presentó el Presidente que es una institución financiada por el Gobierno, con empresarios y con gente que representaban a los gremios. ¿Para qué sirve entonces en ese momento ARLOG?, un año después la gente de Alemania expuso en la reunión que nosotros hacemos anualmente y ellos expusieron, para eso sirve, para facilitar la entrada, para intercambiar.

Lo que voy es que hay experiencias, hay ejemplos y en esto de cómo hacerlo, con una mirada superadora, ir más allá.

Esta frase me gusta mucho. “Las organizaciones, países, regiones, que no imaginen el futuro, no estarán ahí para disfrutarlo”. De eso se trata, estamos grandes pero podemos imaginar el futuro porque detrás nuestro hay gente joven, hay hijos, y tenemos que pensar para delante, porque si no caemos en el facilismo de esto no va a cambiar nunca y eso es muy latino. Esto es así y creo que realmente esto no es así, esto puede ser mucho mejor y para eso estamos hoy aquí compartiendo esta jornada.

Por eso decimos que necesitamos encontrar el balance entre el negocio y la responsabilidad social. ¿Por qué lo digo? Porque cuando empezamos a hablar de logística, acuérdense año 90, veíamos a la logística solamente como un negocio, entonces hablábamos de crecimiento, eficiencia, competitividad, temas técnicos, tocábamos la logística solamente desde una perspectiva técnica.

¿Qué ha cambiado? Le agregamos dos pilares, le agregamos el concepto de sociedad y de medio ambiente y si lo juntamos empezamos a hablar de logística con responsabilidad social. Nos cambiamos el sombrero pero lo bueno de esto es que nos empezamos a colocar el sombrero de lo público y es la manera de entender también al que está del otro lado, al funcionario pero lo que sí pedimos a cambio es que el funcionario se ponga el sombrero del privado. Si lo logramos seguramente vamos a hacer muchas reuniones como ésta y vamos a avanzar; sino no vamos a

salir de la parábola en donde son todas cosas contrapuestas. Entonces si entendemos que desde la sociedad hay temas de seguridad, salud, acceso, equidad y entendemos que esto lo tenemos que meter en nuestra matriz de negocio posiblemente podamos mejorar, poder ser mejores empresarios y mejores personas. Calidad de aire, ruido, uso de la tierra, recién dabas César el ejemplo, la cantidad de árboles que se impedirían talar; el cambio climático es una realidad, lo que está pasando en el mundo es una realidad, podemos ser ajenos o no pero nuevamente, acuérdense, países exitosos a largo plazo. Tenemos que mirar hacia adelante, seguramente van a seguir existiendo las mismas cosas ahora que en veinte años, pero no sé en cien, y tenemos que tratar de pensar con esa perspectiva.

Debemos reflexionar en forma responsable acerca del futuro sin politizar las prioridades. De eso se trata, políticas de Estado y no políticas de Gobierno. Trabajando colaborativamente en la búsqueda de un balance sustentable entre los objetivos económicos, sociales y ambientales.

Es todo un desafío, realmente a mí me apasiona el poder transmitirlo desde la logística y creo que la maduración de esta temática hace que hoy estemos hablando de la logística con esta perspectiva.

#### Desarrollo Logístico y el rol de ALALOG

¿Podemos desde ALALOG facilitar el desarrollo logístico en el escenario planteado? ¿Qué podemos hacer? Juan Carlos lo decía todos hemos escuchado atentamente las ganas que hay para hacerlo. Definitivamente si, porque interpretamos la logística como un elemento clave para el desarrollo y la competitividad. Estamos convencidos de eso, no hay lugar a duda.

El desarrollo logístico regional, será posible si somos capaces de integrar los pilares facilitadores que crean valor en las cadenas de abastecimiento, para el mercado y la sociedad.

Cuando hablamos de pilares son tres: infraestructura, educación y tecnología. No podemos dejar de lado ninguno de las tres.

Hoy durante la mañana anoté algunas frases que se dijeron: desarrollo regional, competitividad, comercio intrarregional, mercado integrado, agenda de convergencia, cadena de valor regional; todos esos temas en estos tres pilares tienen algún punto de contacto.



Voy a pasar rápidamente el tema de infraestructura y tecnología y voy a hacer un comentario ya que Rafael se va a extender mucho más, pero la pregunta que nos tenemos que hacer y reflexionar es: ¿por qué cuando hablamos de infraestructura nos cuesta tanto pasar la barrera de los proyectos?

No nos faltan proyectos, lo que sobran en la región son proyectos. En ARLOG lo que hicimos hace casi 8 o 9 años atrás lo que hicimos fue cuantificar, hacer un inventario de proyectos. Cómo puede ser que haya 400 proyectos. Proyectos hay lo que falta es implementarlos. César lo decía y Juan Carlos también lo sostenía, no queremos ocupar este espacio que nos han dado de forma pasiva, porque no nos queremos quedar en el papel. Esto va a ser importante, ALALOG va a ser importante si logramos trascender el papel, si logramos realmente reunirnos dentro de un año y mostrar qué fue lo que hicimos durante un año, este portal tuvo 10.000 entradas, este fue el curso que se le pudo dar.

Esta fue la iniciativa por la cual Argentina tiene el Consejo Nacional de Logística, por ejemplo. Ahí está la herramienta, cuando uno ve un poco los proyectos y realmente se ven 514 proyectos de infraestructura e integración, se concluyeron 51 proyectos y 196 se continúan ejecutando.

De los 31 proyectos de la agenda 2005-2010, se terminaron dos, 18 en ejecución, uno en proceso de licitación y diez en preparación.

La falta de visión sistémica de los proyectos de infraestructura y asignación de prioridades con una mirada cortoplacista, termina afectando fuertemente la productividad de las cadenas logísticas. Si solamente nos quedamos en el papel y no materializamos las ideas vamos a seguir siendo asistentes a la mesa de autoayuda y cada vez va a ser más grande.

Cuando hablamos de los indicadores, Alberto habló de que los indicadores nos pueden gustar o no pero tienen cierta objetividad de quien la realiza. Así el indicador de performance logístico que hace el Banco Mundial acaba de emitir el resultado del 2014 y cuando nosotros vemos que el mejor país latinoamericano, Chile ocupa el puesto 42 y Brasil que todos sabemos lo que significa para la región y como lo necesitamos descendió casi 20 lugares y ocupa el lugar 65. Evidentemente algo nos está pasando, estoy de acuerdo que tenemos que interpretar qué significa ese número, cómo lo tenemos que abordar y cómo lo tenemos que entender y tal vez de la mano de esto va el costo logístico, pero esto es una realidad.

Argentina 60, Chile 42, Brasil 65, esa es nuestra realidad regional.

¿Estamos preparados para absorber las nuevas tecnologías? Un comentario con respecto a la tecnología. Cuando nosotros vemos el desarrollo que tuvo la logística, acuérdense que decía que en los 90 comienza a aparecer la tecnología. Nosotros vamos con un atraso, en los 90 empezamos a absorber y a incorporar tecnología que ya estaba en el mundo desde la década del 70. Evidentemente veníamos con un atraso, nos adelantamos bastante, seguimos avanzando, pero la gran duda es saber cómo seguimos y de eso se habló en esta jornada.

Ahí decía bitrenes con un signo de interrogación. Porque es incorporar tecnología en el transporte. Esto salió el domingo pasado en uno de los diarios más importantes de la Argentina: "no circulan por las rutas pero ya hay polémica por los bitrenes". Salió la ley y estamos discutiendo. Los bitrenes comenzaron a circular en los 70 en Canadá. Hoy transitan rutas de Australia, Brasil y Sudáfrica. Esto qué ventajas o desventajas puede tener; habría que analizarlos.

Esto no es taxativo, los costos de flete, el consumo de combustible, el deterioro del pavimento; esto está totalmente asociado al presupuesto público. El punto en esto es ¿le sirve a Argentina discutir esto solamente fronteras hacia adentro? No. ¿Por qué? Porque el bitren cobra potencial con la distancia y cuando hablamos de distancia, hablamos de región, y cuando hablamos de región, hablamos de intercambio.

Entonces, como decía apenas salió la ley estamos discutiendo esto hacia adentro y este foro está para plantear esta discusión entre todos, porque si tenemos una normativa, tenemos que empezar a estudiarla porque es un tema realmente importante y es clave para el desarrollo.

Ahora voy a hablar con respecto al tema de Capacitación, de Recursos. La economía del conocimiento se viene realmente hablando mucho de esto.

El punto es ¿somos conscientes de su importancia? Capacitar pensando en las necesidades del futuro. Hoy estamos educando jóvenes para que tomen posiciones que aún no existen, no están definidas para trabajar en tecnologías que aún no han sido inventadas, resolviendo problemas que aún no fueron planteados.

A mí me pasa de que cuando termino de usar un celular, lanzan uno nuevo y me pregunto por qué lo hacen, por qué me tienen que hacer esto. Sin embargo un niño de un año anda con un iPad en la mano y lo agarra como un juguete. Esto es la tecnología, hacia eso vamos, manejan mejor cualquier telefonía móvil un niño de dos años que nosotros.

La tecnología está cambiando tanto que ni siquiera tenemos claro cómo tenemos que formar al que está atrás. ¿Por qué? Porque no sabemos con qué se va a encontrar.

¿Tenemos claro qué recursos necesitamos?

Estas son algunas frases: “Los robots no piden paritarias: así será el futuro laboral.” Esto está relacionado con lo que decía al principio, responsabilidad social. Eso no es frenar la tecnología, es pensar con tecnología; porque lo que tenemos que saber es que si la tecnología nos va a pasar la factura desafiando gente del sector laboral tenemos que saber cómo generar más empleo. Porque si somos un país de 40 millones o de 3 millones no se trata de que trabaje menos gente, se trata de que esté preparada para trabajar para lo que viene.

Analizadas las 702 ocupaciones principales del mercado laboral de los Estados Unidos, un 47% de los empleos de la mayor economía del mundo se encuentran en riesgo de ser reemplazados por *máquinas en los próximos 20 años*. Esto es la tecnología, hacia eso vamos.

El eslabón perdido. Acá vamos a reflexionar con respecto a los Psicólogos. Ustedes saben que todo proceso logístico, la industria logística se nutre de Ingenieros, es una actividad dura.

Este ejemplo se aplica a Argentina: necesitamos Ingenieros, tenemos Psicólogos, Sociólogos y graduados en humanidades. Es una deformación que tenemos y es una deformación latina. ¿Por qué? Porque no formamos lo que necesitamos, nos formamos en lo que queremos; es difícil responder si está bien o mal porque cada uno tiene la libertad de poder formarse.

Según la OMS Argentina tiene 145 Psicólogos por cada 100 mil habitantes. Estados Unidos 31.

En la UBA se gradúan 3 Psicólogos por cada Ingeniero; esto significa 10 Psicólogos por cada Ingeniero Industrial. Sin embargo el Ingeniero Industrial es el más demandado por la industria.

Esto está mal, de alguna manera algo pasa con esto porque no puede ser de esta forma. ¿Por qué? Porque apostamos al desarrollo de la región, apostamos al crecimiento de la región y seguramente, no me quiero meter con los Psicólogos que los necesita la sociedad, pero también sabemos que necesitamos Ingenieros. El punto es cómo hacemos para formarlos, cómo hacer para formar Ingenieros en Logística.

Estudiantes universitarios que cursan carreras de ciencias o ingeniería: Corea del Sur 40%, Finlandia 38%, Alemania 27%, Argentina 19%, Uruguay 13%. Es decir, nosotros culturalmente somos o Médicos, o Psicólogos. Una vez escuché en la ARLOG una frase que es una realidad: la logística tiene mal marketing; y evidentemente es una realidad, no sabemos vender nuestra profesión porque de lo contrario habría más gente interesada. Es mucho más atractivo entrar en una posición de marketing que entrar en una posición de logística. ¿Dónde están los eventos? ¿Dónde está el catering? En los eventos de marketing. En la logística ¿qué hay? Gente moviendo, gritos, presiones, 365 días de trabajo por 24 horas, no gana nunca. Ahí tenemos un trabajo, marketing de la logística.

Es hora que la educación se ponga en el centro de la agenda política para formar los recursos que realmente necesitaremos en el futuro. Hay que discutirlo, esto no es cerrar la formación de otras barreras pero es pensar en esto.

Para concluir, el operario logístico: una barrera para el crecimiento. Decía de lo que no escuchamos hablar es de esto y esta es la base. Hablaba con Ruben del siguiente tema, las operaciones de las empresas que están en el paraguas de CEDOL son 30.000 personas, o sea realmente es intensivo. Ahora van a ver qué pequeño es en relación con esto que les voy a contar.

El operario logístico: una barrera para el crecimiento. Lo que necesitamos es establecer un puente entre la sociedad y la comunidad logística, eso es una oportunidad y la tenemos que trabajar.

*¿Qué se hizo en ARLOG? Desde la sociedad tenemos que encontrar quién quiera incorporarse, es decir llamémosle el marketing de la actividad pero va asociado esto a un rol social. A través en este caso de un Centro*

de Apoyo Familiar, así identificamos gente que estaba sin trabajo y quería estudiar.

¿Hay muchos de esos recursos en la región? Nos referimos a gente sin trabajo y con ganas de estudiar. Sí, hay mucha gente.

Entonces el replanteo desde ARLOG fue tratar de reflexionar con respecto a esto. Por eso del otro lado teníamos la comunidad logística con la necesidad de contar con personal formado y un creciente interés de participar en acciones, programas de responsabilidad social empresaria. Este es otro tema. La responsabilidad social empresaria no es marketing, sino que bien entendida son acciones concretas, es comprometerse realmente con la sociedad y muchas veces eso no pasa.

¿Qué pasó? Un programa de formación para Personal Calificado en Operaciones Logísticas. Puesto así es mucho más *que capacitación*. Es un proyecto que se enfoca en la problemática del desempleo joven, la desigualdad de género y la inclusión.

Esto no es un discurso y ahora compartiremos un pequeño video. Porque cuando uno realmente se incorpora en esta problemática entiende que estamos uniendo esos dos puentes, esos dos mundos.

¿Qué necesitamos? Educar para la industria, facilitar el primer trabajo, o sea es clave conseguir el primer trabajo, es clave el no ser rechazado porque no tengo experiencia laboral. Incorporar a la mujer a la actividad logística, la mujer en la actividad logística en la región es un eslabón perdido y cuando uno recorre operaciones en Europa, en Estados Unidos es notable la cantidad de mujeres que hay trabajando en logística, el tema género en la región es un tema importantísimo.

Fomentar activamente la Responsabilidad Social Empresaria, activamente y seriamente. Aportar un puente entre la sociedad y la industria.

¿Cómo terminó esto en ARLOG? Generando capital humano con contenido social para las operaciones logísticas, tendremos futuro. Este es un punto de vista y lo que tenemos que hacer es comunicarlo, este es nuestro aporte con mucho esfuerzo ya que es una Asociación que se nutre de fondos propios solamente con el aporte de los socios y los resultados de capacitación. Ese es el equilibrio económico que tiene una Asociación como ARLOG que con mucho esfuerzo se ha mantenido viva en 23 años.

Por eso este espíritu es el que tenemos que tratar de trasladar a ALALOG para potenciarlo, porque está claro que en este universo regional ARLOG se simplemente un grano de arena, el mundo es mucho más amplio; y ALALOG es el medio, es la herramienta para unirnos.

Fijense, 15 jóvenes con necesidades de empleo recibieron capacitación teórica y práctica en logística a nivel operativo. Es decir, 15 es nada, pero saben algo, es mucho mejor 15 que conformarme con decir es el mismo problema que yo tengo y para esto escuchen a los chicos cómo reflexionan sobre la capacitación que recibieron.

Para finalizar, les cuento una anécdota. Uno de los chicos que aparece en el video, cuando terminó el curso le entregué el diploma, que para él era el diploma de Harvard, es decir uno pierde distancia del significado. Estaban los padres y el chico emocionado dijo, gracias por darme esta oportunidad. Puedo asegurarles que para mí el tiempo que le dediqué a ARLOG con mucho cariño, el tiempo que le voy a dedicar a ALALOG se paga con eso, con ese sentimiento y con esa transparencia, con algo tan simple de que un chico sin trabajo agradezca por darle una oportunidad. Esto fue nada más que para 15 personas y por otra parte, me gustaron las palabras de Antonio que dijo con respecto al financiamiento, con esfuerzo solamente se pudo capacitar a 15 personas, por lo que esto necesita de financiamiento.

Concluyendo, podemos decir que seguramente el siglo XXI generará muchas oportunidades para la región y es nuestra responsabilidad como asociaciones representativas de esta industria, identificar las necesidades que demandará el sector, para que la logística trabaje como un facilitador del crecimiento que nos permita apuntalar una estrategia de desarrollo económico sostenible en el largo plazo.

Gracias.

## **“Red de Profesionales que Crea Valor: Cómo nos Integramos para Crecer Juntos más allá de nuestras Fronteras”**

**Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Logística,**

**Ingeniero Francisco Vásquez  
(Asociación Peruana de Profesionales de Logística - APPROLOG).**

Muchas gracias, buenas tardes.

Al principio varios mencionaron lo difícil que es hablar después de otras personas, así que haré lo posible por realizarlo lo mejor posible.

El objetivo de la presentación es básicamente mostrarles un poco lo que APPROLOG está haciendo ahora y cómo pensamos que el trabajo que estamos haciendo se va a ver exponencialmente potenciado con la ALALOG, con el apoyo de la ALADI, con el apoyo de la CAF y lo parecido que es, lo que tú también mencionabas Marcelo, estas catarsis que hay de los profesionales cuando nos juntamos, la verdad que los males que tenemos no son solamente a nivel de país son comunes a nivel de la región.

La idea es entonces que sean profesionales pero que agreguen valor. Esa es la idea, cómo agregamos valor.

Rápidamente para contarles lo que es APPROLOG.

APPROLOG, es mucho más joven que ARLOG, vamos a tener ahora 8 años, tenemos 750 asociados. APPROLOG es una entidad que agrupa básicamente personas naturales, no tenemos empresas todavía como parte del criterio para formar la Asociación.

Tenemos como valor estratégico una empresa global que se llama GS1, que nos da todo el respaldo contable, financiero, administrativo y los convenios principales, los más importantes que tenemos son básicamente con 3 universidades que dan Maestrías de Supply Chain Management en el Perú. Esto es a nivel profesional alto, a nivel de Maestría, el modelo que nos acaba de explicar Marcelo está atacando otro segmento que es importantísimo.

Ahora les voy a contar la importancia a nivel de Maestrías cómo estamos buscando para que todo tenga sentido y trabajamos en

cooperación, y digo cooperación porque todavía no hemos logrado tener algo formal son básicamente esfuerzos personales, iniciativas personales, con los Ministerios de Transportes y Comunicaciones, y Comercio Exterior.

En Perú se está tratando también de formar un Consejo Nacional de Logística, ha habido también estudios al respecto, pero la ejecución está siendo también muy complicada; algo similar a lo que INALOG ya tiene acá en Uruguay.

Básicamente el propósito de la organización era un tema networking, el tema de compartir prácticas, el tema de generar redes de contacto entre los profesionales del sector.

Pero entendemos que eso no es suficiente, eso pudo haber sido suficiente hace mucho tiempo, pero ahora realmente para salir de donde estamos, todas las necesidades que tenemos el propósito es muy distinto. Mantenemos la primera parte, pero queremos ser identificados como una institución técnica, no política, especializada en logística cadena, una fuente de consulta permanente, facilitadora de la relación entre el sector público y privado, eso es clave se ha mencionado muchas veces durante la mañana de hoy, y por lo menos en el Perú eso es clave, se daba muy poco y ahora se está abriendo mucho más ahora pero sigue habiendo una participación muy reducida del sector público en las decisiones importantes, menos aún en temas relacionados a la logística. Entonces ese rol que APROLOG también lo quiere jugar alguien tiene que empezar a jugarlo y nosotros queremos entrar por ese lado.

También contribuir a la competitividad del país y la región, no solamente del Perú. Estamos posicionando a APROLOG para crear valor, no es estar ahí para quejarse, para pedir que se hagan las cosas, sino empezar a crear valor desde el sector privado.

Pasaré rápidamente por temas de Perú y por qué quiero contarles temas de Perú, porque creo que va a ser un ejemplo muy claro de cómo nos está ganando el avance y cómo nos está ganando el crecimiento.

Todos conocen que Perú ha venido creciendo muy bien en los últimos años, estamos con índices muy buenos de crecimiento a nivel PBI, inflación muy baja. Sin embargo, todo tiene un límite y consideramos que si no hacemos cosas importantes, cambios importantes nos vamos a estancar y ahí viene nuevamente el tema de competitividad, vamos a dejar de ser competitivos. El tema de balanza comercial es positivo hace muchos años.



Acá hay algo que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones ha empezado a hacer y que aplaudimos todos, el problema es que como no existe este puente público privado entonces las cosas se hacen por un solo lado y no necesariamente reúnen todo lo que tienen que reunir.

El Ministerio ha lanzado una nueva visión que es algo muy importante, normalmente se veía esto siempre por silos el sector aéreo, el sector marítimo, el sector terrestre y no se le enganchaba el tema de servicios y el criterio de la logística que hace que se mueva toda la rueda.

A ese nivel el Ministerio ahora ha hecho un cambio muy importante y está guiándose y el avance logístico en Perú está siendo guiado por estos tres componentes.

Para darles un ejemplo a nivel del Perú, utilizando consultoras especializadas se ha hecho un levantamiento completo de todas las cadenas de suministro.

Este es un ejemplo muy rápido del espárrago que es un producto de exportación que en el Perú se puede producir 11 de los 12 meses de año y que somos fuertes exportando espárragos.

Se analizó todo el tema de suministro, la producción dónde estaba, todo el tema de la distribución o sea la parte de la logística y dónde están las ventas. En base a esto se han hecho mapas de cómo es que tiene que ser todo el tema de transporte, la parte multimodal incluyendo la parte marítima. Ustedes conocen que el Perú tiene tres regiones y que es muy distinto a la realidad de otros países de la región o de Europa o del mismo Estados Unidos con el cual uno se compara siempre.

En Perú la costa es totalmente distinta a lo que ocurre en la sierra, donde uno tiene que para llegar a una ciudad de 1.000 personas hacer logística y llegar a 4.500 metros de altura, un camión de los que se usan en Argentina no puede llegar a esa región y ahí tenemos toda la parte de la selva donde también es una realidad totalmente distinta.

Entonces, dentro del tema de logística muchas veces hay soluciones que no funcionan en todos lados y hay que reaplicar y adaptar a las regiones.

Para seguir avanzando, se han identificado al igual que en el tema del espárrago, 57 cadenas logísticas identificadas en el Perú. Hay un análisis muy bueno y ahora el problema es cómo ejecutamos esto, cómo

Llevamos a cabo esto para que el tema funcione, nos quedamos en la teoría muchísimas veces.

A nivel de infraestructura, el Estado está enfocando el tema por acá, se han dado inclusive normas para facilitar el tema de la inversión público privada, se pueden lanzar ahora proyectos de menos de 20 millones de dólares sin pasar por todos los procesos de aprobación estatales.

Entonces, estamos aprovechando la infraestructura, tenemos los estudios, pero para el año 2012-2021 está estimado que la brecha de infraestructura en el Perú es de 87.000 millones de dólares. Se hablaba de financiamiento, de diferentes estudios, pero 87.000 millones de dólares es una cantidad altísima. Solamente en el tema del transporte tenemos alrededor de 20.000, en el tema energía una cantidad mayor inclusive.

Entonces, si bien es cierto que el Perú ha crecido muchísimo en los últimos años, va a ser imposible seguir creciendo con este déficit, nos vamos a estancar en algún momento y va a ser muy complicado.

A nivel puertos, por ejemplo, se han concesionado muchísimos puertos en el Norte, Centro, hay avances por ese lado.

A nivel de carreteras hay estudios y se ha lanzado un proyecto para hacer una carretera longitudinal que va a correr a lo largo de toda la sierra del Perú donde no existía y que va a permitir que toda la producción que está en la sierra pueda llegar más fácilmente a la costa para ser exportada o llegar a través del IIRSA a Brasil y al resto del MERCOSUR.

A nivel Lima el tráfico, acá la verdad en Montevideo es una ciudad fascinante tengo dos días acá y el no tener tráfico a uno lo relaja de una manera impresionante, pero no tenemos Metro, nunca ha existido Metro y recién se va a empezar a trabajar en esto. Comprenderán que hasta que esto se ejecute y se hacen las obras el tráfico va a ser peor todavía, serán seis o siete años más de caos hasta empezar a ver los beneficios.

Acá muy rápido para darles un dato que no sé si es similar acá, por ejemplo a nivel de transportistas el 68% de las 70.000 empresas de transporte registradas en el Perú, son de solamente una unidad; por lo que es muy complicado trabajar así y se ha diseñado una red de track center o estaciones de atención de servicio que se va a implementar, esto también se hizo a través de una consultora internacional. Hay muchísimas consultorías pero ejecución muy poca.

A nivel de aeropuertos se puede decir que se han concesionado todos los aeropuertos a nivel de Lima y de las ciudades del Norte y del Sur. Hay dos empresas que han concesionado todos los aeropuertos, pero ya colapsó esto porque la cantidad de pasajeros en cinco años para lo que estuvo planeado ya colapsó, ya nos ganó también acá.

A nivel de infraestructura ferroviaria justamente una de las mejores alternativas para lograr llegar a la sierra a 4.000 metros de altura, poder conectarnos ha sido el medio ferroviario.

Estamos haciendo un estudio para ver cuál es el plan adecuado para ejecutar las rutas inclusive para ver el tema de llegar a Brasil, también hay estudios ferroviarios que se están realizando.

A nivel de hidrovías también, como les comentaba en el tema de la selva hay muchos estudios y muchísima inversión aquí.

Anécdotas de esto, por ejemplo se operativiza del Callao que es el puerto más grande que tenemos en el Perú y un hub para la región del Pacífico pero nadie pensó en el tema de las pistas, entonces ahora tenemos colapsada la entrada al Puerto del Callao, tenemos camiones haciendo cola por día y medio o dos días para poder entrar al Puerto y obviamente es un sobre costo tremendo.

Como parte de lo que estamos haciendo en APROLOG y el ingreso que hemos hecho en el Ministerio nos ha abierto las puertas y ahora podemos participar en muchas consultorías. Yo trabajo desde hace más de 20 años en el sector logísticos y ahora trabajo en una empresa que fabricamos y comercializamos explosivos. Obviamente todo lo que es mercaderías peligrosas y cuando uno piensa y organiza estructuras para implementar algo en el Estado no necesariamente está la experiencia completa y tampoco en los consultores, y al no involucrar al sector público se quedan afuera varios sectores. Entonces ha habido varios estudios en los cuales hemos podido participar y se ha incorporado por ejemplo el tema de cargas peligrosas, más aún para el Perú que es un país donde la minería es importantísima, es la industria número uno. Si eso no se toma en cuenta en los estudios, entonces el tema no va a funcionar. Eso es uno de los grandes beneficios de poder incorporar y tener este puente entre el sector privado y el sector público y es lo que APROLOG y ahora ARLOG a nivel regional queremos terminar de consolidar.

Hemos hablando de infraestructura, hemos hablado de inversiones, hemos hablado del sector privado y qué hacemos nosotros como organizaciones, dónde aportamos nosotros, dónde viene el factor diferenciador. No podemos desarrollar todo esto si no trabajamos también en temas de gestión. Hemos hablado de capacitación, conocimiento, investigación.

Les mostré en la primera slide de que trabajamos con tres Universidades con las Maestrías de Supply Chain o Logística, este año estamos logrando por primera vez que los alumnos de esas Universidades empiecen a trabajar en trabajos de investigación o a hacer tesis en coordinación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Eso no se daba antes. Cuando hablamos de puente, hablamos de puente público privado, pero también existe una separación muy grande con el sector académico, entonces el sector académico va por su lado por lo que estamos buscando ser el ente que logra organizar, juntar a todos los diferentes sectores para que eso tenga sentido y pueda caminar mejor.

En el tema institucionalidad, ya se ha hablado muchísimo público, privado, académico, este es otro tema que es interesante.

Podemos tener las mejores carreteras, los mejores puertos, pero si la regulación no está ahí no podemos hacer nada, vamos a seguir atrasados.

Les cuento otra anécdota del sector explosivos donde yo trabajo ahora, la ley que regula el almacenaje, fabricación, comercialización de explosivos es del año 1971, tiene 43 años, hay productos que ahora se fabrican y que ni siquiera existen y están amparados en esa ley.

Tiene que haber control pero con competitividad, entonces ¿dónde se puede generar esto? A la hora que el sector público le abre las puertas al sector privado y éste pelea por entrar para poder aportar oportunamente y no ser reactivos sino proactivos, hacer las cosas en el momento oportuno.

El tema de la información es clave y se ha hablado de benchmarking, se ha hablado de indicadores; esto creo que es uno de los grandes aportes que ALALOG nos podría hacer en el corto plazo a la mejora de la logística a nivel de la región.

Entonces, es en estos aspectos en donde ALALOG y el resto de las asociaciones podemos y debemos integrarnos para realmente poder crecer juntos y ser una red de profesionales que crea valor, en este caso más

allá de nuestras fronteras, hablaba del ejemplo peruano, pero con lo que estamos haciendo relanzando hoy día definitivamente el impacto tiene que ser mucho mayor y la mejora de cada uno va a significar la mejora para la región.

Muchas gracias.

## **“La Logística en el Desarrollo de América Latina”.**

### **Especialista Senior en Logística, Dirección de Análisis y Políticas Sectoriales, Vicepresidencia de Infraestructura, CAF,**

#### **Licenciado Rafael Farromeque.**

Muy buenos días. Es un gusto para mí estar en esta casa de la integración.

La logística tiene un rol integrador importantísimo y CAF tiene una vocación de integración de los países en cada una de las acciones que promueve. Promovemos el desarrollo sostenible regional pero también la integración regional en todas sus dimensiones.

Mi presentación estará muy focalizada en el tema de cómo la logística bien gestionada, de manera sistémica, con actuaciones simultáneas, bien coordinadas y una gestión sostenible de los sistemas logísticos nacionales pueden aportar a los países un impulso significativo y relevante en el incremento de la competitividad de su comercio.

La logística, básicamente, y todos los servicios asociados a ella, son derivados del flujo físico de mercancías. Esto no ocurriría si no hubiera comercio específicamente. La logística integra, entonces, en el plano físico y de conectividad -no solo física sino también funcional- a los pares comerciales que tienen que intercambiar mercancías.

Esa relación entre logística y comercio es una relación simbiótica porque hay una interdependencia, una mutua dependencia entre lo que es comerciar y colocar posteriormente el producto que se ha vendido o que se ha adquirido -en el caso de un flujo de importación- en el mercado de consumo.

En logística manejamos una diferenciación conceptual: cuando estamos haciendo un acuerdo de compraventa internacional lo que estamos negociando son productos que luego se convierten en carga cuando entran en los sistemas logísticos. Por lo general, el sistema logístico no se ve ni se nota pero es un soporte importantísimo de la sociedad moderna. La actividad logística no duerme, está 24 horas activa para que cualquier ciudadano vaya a un supermercado y pueda, por ejemplo, comprar un jugo que ha recorrido muchísimos kilómetros para estar a su disposición.

Cuando estos sistemas colapsan se generan ineficiencias notorias. Cuando los precios suben y el consumidor siente en su bolsillo el impacto del alza de costos empieza a preguntarse qué ocurrió para que los precios subieran tanto.

Mucho de esto tiene que ver con la logística. A finales del año pasado CAF lanzó un programa denominado “Programa de Desarrollo Logístico Regional de América Latina”, que explora de manera multidimensional muchas áreas que componen el sistema logístico nacional y en las cuales hay que intervenir de manera simultánea, coordinada y sostenida para que toda esta gestión sistémica de la logística, tanto a nivel nacional como regional, pueda aportar a la región una mayor competitividad comercial, una mayor facilitación de su inserción internacional en los mercados de destino.

La presentación tiene tres partes. La primera es una reflexión sobre qué es CAF, qué estamos haciendo ahora; la segunda, el contexto logístico regional, cómo está la región en cuanto a desempeño logístico comparado; y la tercera presenta algunos detalles muy generales del programa de desarrollo logístico de CAF, qué estamos haciendo este año 2014 y hacia dónde estamos encaminados.

Acerca de CAF: CAF es el Banco de Desarrollo de América Latina; no es el banco para América Latina sino de América Latina porque los países de América Latina son los propietarios del Banco. Todos los países aquí representados son accionistas del Banco. El Banco de los países de América Latina recibió el premio al mejor banco multilateral, premio otorgado por la revista *LatinFinance*. Es un banco de desarrollo, las acciones que promovemos están dirigidas, en el fondo, a mejorar la calidad de vida de los habitantes de nuestra región. Movilizamos recursos de los mercados internacionales, tanto a América Latina como al Caribe, y proveemos servicios múltiples, tanto al sector público como al sector privado. CAF evolucionó en los últimos años. Partió de un accionariado de cinco países, principalmente los países andinos, a dieciséis países hacia el año 2000; hoy día, tenemos dieciocho países accionistas. Entiendo que todos los miembros de ALADI son también accionistas de CAF.

Para dar una idea en cuanto a la magnitud en el financiamiento de infraestructura en América Latina en doce años, de 2000 a 2012 CAF ha financiado US\$ 34.000, comparativamente con otras instituciones financieras internacionales. En el sector energético, CAF lidera el volumen de financiamiento, con unos US\$ 11.700 para proyectos de energía en

América Latina. Esto se hace a través de mecanismos muy diversos, entre los cuales están los préstamos directos a los gobiernos, principalmente para el desarrollo de transporte urbano, red de carreteras y ferrovías, préstamos directos a gobiernos subnacionales (ciudades, estados, regiones), créditos estructurados para financiar asociaciones público-privadas en las concesiones de puertos, aeropuertos o carreteras, cofinanciamiento para sinergizar la acción, cofinanciamiento con otras instituciones financieras internacionales, como el BID, el Banco Mundial y otras, y cofinanciamiento con otros bancos o agencias de desarrollo regional, como KFW, BNDES de Brasil, el Banco Africano de Desarrollo y otros.

Las áreas de acción que CAF promueve están encaminadas a impulsar el desarrollo sostenible y la integración regional. Para esto, tenemos diversas áreas de acción. Una muy importante es la infraestructura. También actuamos en temas de desarrollo social, medioambiente, políticas públicas y sector corporativo, apoyando al sector privado en su propio desarrollo.

Esto encaja con la visión de los pilares estratégicos para una Latinoamérica próspera. El año pasado, CAF publicó un libro titulado *América Latina 2040*, que es una visión de lo que la región debe resolver y los desafíos que tiene hacia el 2040 en cuanto a inversión e infraestructura, desarrollo social, medioambiente, políticas públicas, etc. y básicamente los tres pilares estratégicos de América Latina son productividad, inclusión, competencia y apertura comercial, soportado por una buena gobernabilidad y una visión compartida de alto crecimiento.

En esta dirección, la estrategia de CAF para obtener un reto de alto crecimiento sostenible y de calidad para los países se orienta a apoyar a los países con un conjunto de servicios y asesorías que permitan velar por una buena estabilidad económica, una eficiencia microeconómica, equidad e inclusión social y equilibrio medioambiental. Estas son las cuatro “e” de CAF para poder orientar la región hacia un crecimiento sostenido, alto y de calidad.

En el área de infraestructura, que es desde donde estamos trabajando el tema de desarrollo de sistemas logísticos, los tres objetivos principales -entre los muchos objetivos que tenemos- son: financiar proyectos y programas de calidad, que finalmente tengan impactos en la mejora de la calidad de vida de los habitantes de la región; liderar el desarrollo de infraestructura, en cuanto a promover proyectos innovadores; y generar nuevas soluciones para problemas convencionales que no han



sido resueltos y para problemas no convencionales que surjan. Dentro de esto, también la difusión de conocimiento, pero no solo la difusión sino también la generación del mismo. Nuestro programa de desarrollo regional en logística se inscribe en la difusión y capitalización del conocimiento en la región.

Esta primera parte del programa está buscando generar conocimiento de la situación actual de la región, compartir experiencias y poder proponer soluciones que puedan facilitarles a los países de la región la aceleración de su crecimiento y la mejora de la competitividad comercial. CAF aporta muchísimo en generación de conocimiento. Creo que en los últimos años somos la institución que más conocimiento ha puesto a disposición de la región.

CAF tiene más de 350 publicaciones, de análisis, que están disponibles en nuestra web [www.caf.com](http://www.caf.com) relacionadas con tecnología e información, telecomunicaciones, temas de infraestructura y aeroportuaria. Publicamos anualmente *El Ideal*, revista de la infraestructura en el desarrollo integral de América Latina, en la que abordamos temas de actualidad, dentro de *El Ideal* -esta es la publicación que me refería, antes de volver a *El Ideal*- América Latina 2040, que es una publicación que dibuja un poco los escenarios viables para América Latina en muchas de las dimensiones de desarrollo.

Recientemente, hemos producido una publicación hacia la transformación digital de América Latina que tiene propuestas concretas de proyectos que pueden mejorar la conectividad de la región. En *El Ideal 2013*, en la publicación *La infraestructura en el desarrollo integral de América Latina* hay un capítulo que se llama *Logística para la Competitividad*, en el cual aportamos una visión de marco analítico de ambiciones estratégicas en logísticas para la región para que esta pueda ser competitiva internacionalmente colocando sus productos. Es decir, para que podamos tener un comercio mucho más competitivo y un comercio también mucho más justo en el sentido de generar visibilidad de cuánto del valor de la cadena de valor capta la región y cuánto de ese valor es captado por regiones o por agentes de otros continentes.

En este ámbito también hemos planteado una agenda estratégica de desarrollo de infraestructura para la región. Ya desde hace varios años -y donde más se ha avanzado- es en el incremento de la inversión pero el ritmo de crecimiento de muchos países de la región ha sorprendido e,

incluso, hay mayor inversión pero no acompaña necesariamente el reto que el mundo globalizado impone al comercio de los países.

También hemos avanzado mucho en modalidades y fuentes de financiamiento múltiples. CAF, desde mi punto de vista, lidera el conocimiento de lo que es la estructuración de asociaciones público-privadas y todo ese conocimiento también ha sido publicado, hemos organizado muchos seminarios y muchas capacitaciones en este sentido.

Entrando al tema de logística, después de ver qué nos permite transmitir la actualidad de CAF en el contexto logístico regional, primero habría que hacer una revisión rápida sobre los estudios existentes en materia de desempeño logístico comparado. Hay estudios, por ejemplo los que realiza el Banco Mundial, con cobertura global en asociación con la Universidad finlandesa de Turku; hay otros estudios de iniciativa privada, como el índice de conectividad producido por *DHL*, también en asociación con el sector académico (en este caso con el I.E.S. de España y con algunos otros consultores alemanes). Hay estudios de la Universidad de Pensilvania con Panalpina; el conocido *Armstrong*, que tiene muchos años en el mercado. Todos estos estudios, estos tres del sector privado académico y de consultoría, este de una multilateral que es el Banco Mundial, que produce el *ranking* de logística o el análisis del desempeño logístico comparado de los países, único de cobertura mundial. De hecho, CAF, como vamos a ver en el programa, está apuntando a generar un análisis más propio de nuestra región con indicadores que expresen mejor la realidad logística de nuestros países. Para esto, en los próximos años habrá que trabajar mucho en un sistema de indicadores, de monitoreo, bases de datos, y los portales de conocimiento o la red de conocimiento regional que debemos estructurar y lanzar van muy a tono con el relanzamiento de ALALOG ya que esta es una institución que puede colaborar mucho en la captura de información y procesamiento de datos en toda la región.

Todos estos estudios tienen alguna relación con el *ranking* de competitividad global del *World Economic Forum* que, anualmente, nos informa cómo están los países unos respecto de otros.

Si bien estos *rankings*, por ejemplo, el de logística *Connecting to compete* (yo estoy trabajando ahora con la versión de 2012, todavía no hemos incorporado aquí la versión de 2014) son *rankings* que cuando los analizamos por puesto que ocupamos no obtenemos, tal vez, el mejor resultado ya que el margen de error de dichos *rankings* ronda el 7%. Es decir que un país que está en un puesto determinado puede estar trece posiciones

encima o trece posiciones por debajo pero hay otras calificaciones dentro del mismo *ranking* que se miden en la escala de 1 a 5 o en la escala de 0 a 100%. Esto sí permite tener una referencia de cómo evolucionan los países a lo largo del tiempo en cada uno de los elementos que se utilizan para evaluar este *ranking*.

El *ranking* de logística, el LPI - *Logistic Performance Index* evalúa la calidad de la infraestructura, de los servicios, infraestructura no solo de transporte sino también infraestructura logística de almacenaje, de telecomunicaciones para la conectividad informática y la calidad de los servicios, transporte por carretera, ferroviario, etc. Es decir, es una evaluación bastante integral del sector servicios; también de la agencia de aduanas, la eficiencia de la propia aduana es otro criterio, la facilidad para organizar embarques internacionales, los temas de puntualidad, esto es, los tiempos para poder hacer envíos internacionales y la rastreabilidad o trazabilidad de esos embarques, que es lo que trasladan lo que los países comercian. En esto, y todos estos calificativos compuestos muestran en esta escala de 1 a 5 (en la escala horizontal tenemos los países de América Latina (Chile, Brasil, México, Argentina, Uruguay, Perú, etc.)) de mayor a menor.

Para poder lanzar el programa de CAF hicimos un análisis del tema logístico mundial, de las tendencias, de cómo está la región, de cómo está cada país. Los países han avanzado mucho en planificación logística nacional. El primer país que elaboró y logró estructurar un plan nacional de logística fue Colombia en el año 2007. Luego, Ecuador lo hizo en 2009, Perú en 2010, México esbozó un plan nacional de logística en 2010, Panamá está haciendo un plan nacional de logística este año y hay países que han avanzado más en cuanto a la planificación, otros en lo que concierne a la institucionalidad (muchos de los países que he mencionado no tienen soluciones institucionales, como el INALOG de Uruguay, el Gabinete Logístico de Panamá o el COEL - Consejo Empresarial de Panamá). Hoy día, Panamá lo está pensando, luego de hacer un análisis y como resultado del último encuentro de logística -*The Logistic Summit 2014*- de Panamá, secretaría de logística y competitividad asociada a la presidencia de la República.

Hay, por tanto, distintos modelos. Hay países a los que les es más fácil prever una solución institucional, otros tienen más vocación planificadora y concreta, otros tienen más vocación por proyectos concretos.

Analizando todo esto, y analizando lo que hemos visto como desempeño comparado regional con el mundo, el programa de CAF tiene

una visión bastante sistémica que busca resolver en simultáneo muchas áreas de los sistemas logísticos nacionales. Es decir, es una aproximación bastante macro que luego, a través de cada uno de sus elementos de acción, entra en temas más *mezzo* y micro. Solo quiero dejarlos con la siguiente lectura: esta curva celeste o azul claro que ustedes ven aquí más heterogénea era la posición en esta escala de 1 a 5 de los países de la región en 2007. Chile estuvo en 2007 en la primera posición de la región. Brasil estaba un poco más rezagado, Uruguay un poco más rezagado; sin embargo, la región ha tendido a homogeneizarse.

Esta curva azul es la posición relativa de los países en el año 2012. Chile no subió más. La región se homogeneizó y llegó a un umbral promedio muy cerca del promedio mundial. Los países que ocupan los primeros lugares del *ranking*, aunque en 2007 también tienen sus variaciones flotan en una escala superior. Si bien hay variaciones ya están en un proceso de consolidación y madurez de sus sistemas logísticos que les permite tener una integración plena de los distintos elementos de infraestructura, servicios, proceso, sistemas de información, temas de gestión, de institucionalidad, de regulación. Lo curioso es que la región, al parecer, va a converger en los próximos años, va a tender a converger en estas calificaciones de 3.3, 3.4; Chile no ha pasado de aquí hasta el año 2014.

¿Por qué esta brecha con los países más desarrollados? Singapur, en 2012, era el país logísticamente más competitivo de acuerdo a los elementos que se evalúan en el *ranking* del Banco Mundial. Si Singapur era 100% el más competitivo en la escala vertical de la derecha, la región o el mejor competidor de la región estaba por el 65%.

El mensaje que estos datos nos transmiten es que esta brecha logística es sistémica. Para poder dar los saltos en la maduración del sistema logístico regional no basta solo con la infraestructura, no basta solo con los servicios y con cada uno de manera aislada. Lo que tenemos que hacer es plantearnos programas de desarrollo y de impulso sistémicos que nos permitan actuar simultáneamente en varios de los elementos del sistema logístico. Para que tengan una idea, si vemos aquí Estados Unidos está en un 4 de calificación o un 90% respecto al mejor puntuario. Cuando a principios de los 80 enfrentó la competencia de los países asiáticos y empezaron a investigar el por qué, llegaron a la conclusión de que el tema logístico era la clave para recuperar competitividad, que los países asiáticos estaban logrando crear una relación de interdependencia virtuosa entre lo que era comercio y logística porque la logística para un sector de perecederos es una, para un sector tecnológico es otra, utiliza distintos modos de

transporte, distintas facilidades y a veces hay que proveer logística *ad hoc* para determinados segmentos o sectores. En la publicación de *El Ideal 2012* de CAF hacemos un capítulo aparte en el análisis de la logística de las cadenas agroalimentarias de la región latinoamericana. En todos los casos, quien tiene normalmente el control o gobernanza de esa cadena de valor es el comprador de los países de destino. La región no está desarrollando capacidad de gobernanza o control en sus cadenas de valor y este es uno de los elementos de sofisticación que hacen que una economía, cuando alcanza estos niveles de sofisticación, de ganar y de capturar más valor y posicionarse en las cadenas de valor mundial, se vuelva más competitiva porque detrás de todo eso hay toda una organización y sincronización de actividades, ya sea del sector de infraestructura, de servicios o de procesos, de temas regulatorios, normativos, etc.

Ya vimos que esta curva azul indica la posición del índice ponderado, integrado para todos estos elementos de infraestructura, aduana, etc. Ahora bien, vamos a desdoblar esta curva azul con las calificaciones para cada uno de estos seis criterios. Tenemos que la región, en promedio, está muy rezagada, como en el caso brasilero, en la parte de aduanas (*alfândegas*). Si Brasil resolviese su problema aduanero tal vez estaría entre los primeros o sería el primero en la región. Lo mismo ocurre con Argentina y México que, naturalmente, podrían estar mejor puntuados pero tienen un serio problema de aduanas. En el tema logístico, a nosotros no solo nos hace sentido analizar la conectividad física (es decir, yo puedo tener 100km de carretera que llegan a un puerto y están los productores a lo largo de esa vía conectados al puerto de salida, o sea, al mercado mundial) sino también la conectividad funcional (la funcionalidad de esa infraestructura, en otro lugar, con 100km y un puerto puede ser mucha más competitiva).

Traducido a un lenguaje no tan técnico-logístico sino más intuitivo-comercial, estas diferencias de brecha significan de 3 a 5 días para colocar un producto en el mercado de destino, siempre dependiendo del sector, del destino y del origen. Básicamente, estas diferencias de la región con los otros países implican 3 a 5 días de mayor o menor velocidad. Cuando hay un pedido de un producto, se puede decir: "No, prefiero comprarlo en otra región porque tú no estás en capacidad de tener una respuesta rápida, confiable y sostenida".

Aquí vemos que el rezago es aduanas, infraestructura, y esto debe tender a la convergencia. En el caso uruguayo, Uruguay mejoró mucho debido a que el factor aduana -la curva roja- se acercó mucho al promedio. En ese contexto, cuando vemos cuál es la relación entre

logística y competitividad, cómo en el *ranking* global de competitividad, entre los elementos de competitividad por los que se califica más o menos competitivo un país, podemos influir positivamente desde el sector de logística, desde qué elementos de la logística están relacionados con la competitividad de países.

Aquí vemos la estructura, la columna vertebral de todos esos índices. Aquí está el de competitividad, esta es la columna o el espinazo de los atributos que sostienen la competitividad de un país, que van desde el tema institucional, de infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud, educación, mercado de bienes, tamaño de mercado, sofisticación de los negocios. Esto es muy importante porque es aquí donde está el factor de diferenciación logística; estos son los elementos o atributos de la calificación o el análisis de cuán competitivo es un sistema logístico, que tiene que ver con servicios, infraestructura, trazabilidad, puntualidad, eficiencia de aduanas, facilidad para embarques internacionales.

Este es el índice *Enabling Trade Index* (de facilitación del comercio), también publicado por *World Economic Forum*, que también tiene temas relacionados con la logística; es decir, la infraestructura está, es básica, es la piedra angular o pilar principal pero no es suficiente; la infraestructura es solo uno de los elementos que pueden aportar a la competitividad-país, a la competitividad logística misma o a la facilitación del comercio.

Los servicios también son parte integrante en cada uno de los elementos o en cada uno de los análisis que se realizan para medir la competitividad, ya sea general, global, de un país o de logística o facilitación del comercio. En los *rankings* de competitividad, a nivel de sofisticación de los negocios hay indicadores en este atributo de sofisticación de negocios, indicadores relacionados con logística, calidad de los proveedores locales, cómo están integrados, cuán rápidos son, cuán bien funcionan, desarrollo de conglomerados, eslabonamiento de actividades productivo-comerciales con las de transporte, con las de logística y envío. Todo lo que va, finalmente, estructurando y componiendo la cadena de valor.

El control de la distribución física internacional, esto es, el grado de control que se tiene (no solamente, como en el 95% de los casos en la región, entregar el cuero, la madera o la fruta en la borda del barco, en términos FOB) sino que se necesita que la región esté en condiciones de llegar a destino final en términos DDP (Delivered Duty Paid) o DDU (Delivered Duty Unpaid), de ganar participación y control en los eslabones de la cadena de valor. Las economías que logran eso son más competitivas, generan

más control, mayor captación de valor de los tramos internacionales del comercio. La amplitud de la cadena de valor, precisamente, cuánto de la cadena de valor gobierno yo, qué gobernanza tengo de esa cadena de valor es algo que, hoy en día, la región lo tiene muy poco manejado.

Dentro del programa logístico de CAF tenemos un componente logístico internacional en el que vamos a ir generando conocimiento y propuestas para ver en qué segmentos productivos específicos regionales podemos aspirar a ser más o menos independientes. El problema que se presenta en materia de logística es que, por ejemplo, un país puede ser logísticamente dependiente y puede aspirar a ser logísticamente independiente pero ninguno de los dos es bueno. En logística no se está solo. Si no se está solo, hay que estar bien acompañado, hay que asegurarse estar bien acompañado y crear una interdependencia virtuosa, como mencioné al principio.

En algunos casos, a veces estás bien acompañado pero no necesariamente te comprenden o no hay acuerdo (“ganar-ganar” o justos para comerciar, por ejemplo). Y si te comprenden a veces no te ayudan, y para ayudar tienes que estar dispuesto a ayudar. Estoy usando un lenguaje coloquial solo para decirles que la logística, que estudia la interdependencia entre todos los actores independientes de la cadena de valor o de una red y que busca la colaboración y una mejor integración de esa red alineada en torno a un objetivo concreto que es competir en un segmento específico de mercado de destino en términos de costo, de valor, de servicios, de calidad, de tiempo, aporta eso precisamente al comercio. Es el mejor marco de referencia para darse cuenta de en qué posición o qué grado de control y gobernanza de la cadena de valor tiene determinado sector, determinada empresa, determinada industria.

Eso es lo que puede llevar a la región a este nivel de sofisticación de sus operaciones, que está dentro de nuestro capítulo de logística internacional, como decía, dentro del programa hay temas de logística sostenible, logística urbana. La logística es un buen marco de referencia para apoyar el desarrollo de la región.

Luego, tenemos los temas de procesos. También los procesos de aduanas, procedimientos, procesos con las autoridades que generan costos de transacción, información -si está integrada o no-, la interoperabilidad de sistemas de información -a veces una autoridad de transporte tiene una base de datos y la aduana tiene otra, no hay interoperabilidad entre un aeropuerto y la aduana o con el puerto-.

Hay inversiones según la infraestructura. Una infraestructura avanza y se sofisticada tecnológicamente y luego los sistemas de una aduana, por ejemplo, no avanzan al mismo ritmo y hay que volver a hacerlo todo manualmente. Eso es lo que le está ocurriendo al puerto de Cartagena en Colombia. El puerto de terminal de contenedores de Cartagena es uno de los más sofisticados, tiene un sistema y una automatización impresionante pero su interoperabilidad sistémica de información con la DIAN (Aduana de Colombia) no están integrados; hay, por tanto, una caída en cuanto al nivel de sofisticación del sistema, hay que pasar muchos datos manualmente. En ese sentido, nuestro programa busca impulsar temas de interoperabilidad de sistemas que integren y le den más continuidad al flujo logístico. El flujo logístico tiene un flujo físico pero tiene un flujo de información que es tan importante como el físico.

Hay otros temas comunes de gestión, de institucionalidad y de regulación que impactan en las posiciones relativas que obtenemos los países en todos estos *rankings*.

El programa logístico de CAF recoge todos estos elementos e intenta integrar todo dentro del concepto de sistema logístico, es decir, de enfoque sistémico, en el que creemos que debe haber una actuación simultánea a nivel de todos los elementos: de infraestructura, servicios, institucionalidad, regulación y gestión sostenible. De otro modo, no es posible recuperar el tiempo perdido, recuperar aquello que América Latina perdió respecto de otras regiones en el mundo, que han avanzado mucho en cuanto a integrar mejor sus cadenas de valor, como les ocurrió a los europeos y norteamericanos de sorpresa cuando las economías asiáticas empezaron a colocar productos más competitivos en su propio territorio.

No esperemos que nosotros perdamos la posibilidad en aquellas industrias en las que tenemos ventajas naturales, como la de agroalimentos y otras muchas (textil, cuero, madera, etc.) que vamos a mapear este año desde el programa de CAF. No perdamos la oportunidad de ponernos a nivel antes de que nos empiecen a sorprender y a ganar mercados.

El análisis logístico tiene mucho que aportar y para eso el programa de logística de CAF (CAF LOGRA – Logística Regional para América Latina) es resultado de toda la evolución anterior, que mencionábamos sobre documentos de análisis anteriores. De 2014 a 2016 vamos a trabajar intensamente en este programa.



El programa tiene como objetivo desarrollar sistemas logísticos nacionales competitivos e integrarlos simultáneamente trabajando en todos estos elementos, los cuales tienen una agenda, infraestructura, servicios dentro de nuestro programa. Les muestro dentro de la agenda de gestión qué tipos de proyectos o programas podemos trabajar, por ejemplo, temas de educación e investigación para mejorar las capacidades de gestión; hay también diversas oportunidades a nivel regional, en la parte de institucionalidad, impulso a asociaciones de embarcadores, a asociaciones profesionales de logística, o como ALALOG. No solamente hay que fortalecer institucionalmente al sector público sino también al sector privado.

Hay una agenda para cada uno de estos rubros muy larga de explicar. Hay diecisiete líneas de actuación que están priorizadas según su impacto y su urgencia, tanto a nivel de proyectos y programas, como de iniciativas o temas de conocimiento puro, buscando lograr beneficios en términos económicos, sectoriales, medioambientales y otros. Este año estamos trabajando el perfil logístico de América Latina.

Dentro del perfil logístico de América Latina, un primer punto es la construcción del mapa de funcionalidad logística latinoamericana o mapa logístico de América Latina, el cual explorará cadenas de valor en la región. Esto es una idea conceptual, será trabajado durante muchos meses con consultores especializados pero creemos que puede proveer visibilidad, de qué industrias pueden tener realmente la posibilidad de migrar a ser industrias que tengan gobernanza plena de cadenas de valor con potencial competitivo global, que Latinoamérica pueda pintar en el mapa global diciendo: "Latinoamérica es quien lidera esta industria y coloca esos productos en destino, interdependiendo de manera más justa con todos los actores a lo largo de la cadena de valor". Vamos a trabajar el mapa logístico de América Latina.

También dentro del perfil de América Latina tenemos previsto desarrollar un sistema de indicadores logísticos distinto de los cuestionarios o *rankings* del Banco Mundial, que busque un mayor alineamiento de la visión pública con la visión privada ya que hay distintos marcos de referencia.

La visión pública ve en la logística una oportunidad de competitividad-país mientras que el sector privado está compitiendo en el mercado, necesita rentabilidad. El sector público ve esto más desde el lado del bienestar económico. Hay diferencias en cuanto a prioridades pero

hay puntos de convergencia que se pueden formular entendiendo que los elementos del sistema logístico -infraestructura, servicios- más de nivel de gestión pública macro, tienen que relacionarse en un sistema de indicadores coherente, que permita visualizar cómo las acciones en cada uno de estos elementos (infraestructura, servicios, etc.) impacta en los condicionantes competitivos del sector privado en la logística, que tienen que ver más con costo, tiempo, cantidad, calidad, servicios, talento humano, tercerización, tecnología, etc. y sobre todo, rentabilidad y velocidad de respuesta a los mercados. Esto es algo que debemos ir desarrollando dentro del tema capacidad y dinámica logística regional.

Luego tenemos un tema de abordaje estratégico, que ya comentamos y que desarrollamos en el documento *El Ideal 2013*, de cómo la región necesita una visión de desarrollo en logística que identifique cuál es la ambición estratégica de cada país.

Hay países que estarán bien si logran ser competitivos a nivel de logística interna y nacional porque tienen un mercado de gran escala y les es suficiente. Pero hay otros países que requieren migrar hacia ser proveedores de servicios a terceros países y para esto -y para agregar valor en su territorio y reexportar- requieren todo un conjunto de capacidades.

Finalmente, la ambición más anhelada de cualquier país sería el ser competitivo logísticamente a nivel global; ser capaz de tener las condiciones de controlar la gobernanza de toda la cadena de valor de origen-destino.

Tenemos aquí un análisis de cadena de valor muy simple. En este eje vertical esta línea verde es el proceso logístico integrado, desde la planta de producción, manufactura, transporte, transporte marítimo, entrega en destino, hasta la venta. Esas actividades agregan valor pero también agregan costos (costos logísticos de almacenaje, transporte, inventario). Hay actividades que solamente agregan costo. Por ejemplo, esos 3 o 5 días que mencionamos de mayor retraso en un puerto agregan costo pero no agregan necesariamente valor; el control documentario tampoco.

La pregunta es: "Si yo vendo FOB y me quedo en el puerto de embarque y entrego el bien libre a bordo del transporte internacional, en este caso, un barco -puede ser avión, ferrocarril, etc.- ¿cuánto queda en el segmento nacional, cuánto controlo yo en el segmento nacional y cuánto controlo del segmento internacional? Es decir, ¿qué participación o captación de valor tengo de todo el valor bruto que se genera a lo largo de la cadena de valor? Me puedo mover hacia arriba y gobernar la cadena

de valor completamente o bien esperar a que alguien de fuera empiece a ingresar en el dominio del control del segmento doméstico o nacional adquiriendo empresas en mi país o en la industria donde yo estoy. ¿Cómo me muevo, cómo juego? Esto es lo que va a definir en el futuro cuánto valor del comercio pueden los países captar para sí. A veces, cuando se abren o caen los aranceles, los países de origen de algunos productos no están en condiciones de gestionar toda la cadena y hay que ganar mucho conocimiento y capacidad de gestión en eso.

Hay un caso de estudio: el espárrago peruano que va desde Perú hasta Estados Unidos por vía aérea y por vía marítima a Miami. Esto es controlado por un gran comprador mayorista en el mercado de destino, en este caso, en Estados Unidos, con marca propia de ellos: *Chestnut Hill Farms* o *Bounty Fresh*, marcas que no revelan necesariamente el origen del producto. Puede ser espárrago chino, peruano, etc. Aquí vemos en dólares por kg cuánto se le paga al productor en el campo, está en el orden del US\$ 1,25/kg, y cuánto paga el consumidor finalmente en el *Walmart* o en el supermercado *Publix* en alguna ciudad como Chicago o Nueva York. Vemos cómo todo este valor bruto de la cadena que se fue integrando es captado cuando se vende FOB. Se entrega aquí en el aeropuerto de Lima, el 29% del valor fue captado por los agentes del país de origen y el 71% por el agente en el país de destino. La posibilidad de crecer en cuanto a gobernanza de algunas cadenas donde es posible tener control a través de una buena organización de esa industria, dado que es una industria sólida y fuerte en la región, es algo que debemos estudiar y empezar a reflexionar al respecto. Para que tengan una idea, esto de los 420 millones de exportación del año 2009, este 71% es 300 millones de dólares y esto que quedó en origen es 120 millones. Hay mucho espacio para captar valor bruto o negociar en mejores condiciones.

Esto es una panorámica de todo lo que estamos haciendo. Esperamos poder traer información el próximo año o dentro de unos siete u ocho meses como resultado de nuestro análisis y decirles que, en el tema de logística, se requiere mucha perseverancia y mucho esfuerzo. No obstante, hay muchísimos casos en el mundo que demuestran que manejando una buena logística el retorno es muy alto, es decir, los beneficios que se obtienen son muy altos.

Esperamos que CAF - Banco de Desarrollo de los países de América Latina pueda ir aportando poco a poco y estamos listos para colaborar y aliarnos, como aliado estratégico de la región, con los distintos países o distintas organizaciones regionales para poder desarrollar el área a través

de nuestro programa de logística y apoyar, obviamente, la competitividad comercial de la región.

Muchas gracias.

## **“Perspectivas para el Desarrollo de la Logística en Bolivia”**

**Gerente General de la Cámara de Exportadores de Santa Cruz CADEX),**

**Señor Oswaldo Barriga Karlbaum.**

Buenas tardes. Muchas gracias. Me tocó venir a un evento de logística y me falló la logística, ya que me quedé varado en el aeropuerto. Lamentablemente es lo que nos sucede. A pesar de estar tan cerca debemos hacer algunos esfuerzos para mejorar nuestra logística.

La intención de esta presentación es demostrar las grandes deficiencias que tenemos actualmente en logística pero también las grandes oportunidades de Bolivia y, a través de Bolivia, también de la región.

Todos conocen muy bien cómo es Bolivia, la situación de la población, nuestro crecimiento, el crecimiento económico que se viene dando en Bolivia que apunta, justamente, a un crecimiento del comercio. Dicho crecimiento se viene viendo de una manera sostenible, lo que hace que haya un crecimiento de la demanda interna pero también un crecimiento de la producción nacional en diversos sectores, entre ellos, el sector no tradicional alimenticio y el sector minero, que también ha tenido un crecimiento importante.

Tenemos un crecimiento de la construcción, los servicios de administración pública, (aquí es importante transporte y almacenamiento). Hubo un crecimiento importantísimo en el año 2013. Hablábamos de infraestructura y transporte, aquí tenemos una muestra de cómo viene dándose este crecimiento. El sector agropecuario también viene creciendo de una manera importante.

El crecimiento per cápita en los últimos diez años también se da de manera progresiva y lleva al avance del crecimiento de la demanda interna. Aquí pueden ver las macrozonas en las que estamos divididos en la región. Vemos aquí el área de influencia en la que se encuentra Bolivia, que alcanza a cerca de 30 millones de habitantes.

En cuanto a la brecha logística, pueden ver que en los últimos años sí empieza a darse un crecimiento mayor en infraestructura pero eso

no ha mejorado el nivel de competitividad de nuestro país, ya sea de las exportaciones o del índice de competitividad. A medida que avancemos vamos a ver a qué se debe esto. Entre otros aspectos, se debe a situaciones de aduana, de dificultades sociales (cultura, capacitación técnica, etc.).

Específicamente, en Bolivia tenemos un círculo que llamamos el círculo vicioso de la logística. Por sus características geográficas, Bolivia es un país *landlocked*, como dicen en Estados Unidos. Sin embargo, esto empieza a convertirse en una oportunidad importante para el proyecto que venimos a presentarles.

La insuficiencia de la infraestructura. Si bien se ha avanzado en infraestructura, los crecimientos son aislados unos de otros. Se hace una carretera, un puerto, un almacén, un puerto seco pero ninguno de ellos está interconectado de manera integral con todos los servicios que hace a la logística. Se mejora el servicio de aduana pero no se mejora la cantidad de almacenes o de personal que tiene la aduana.

El otro tema es que, como somos un país centrado y sobre todo, cerrado (*landlocked*), el transporte que tenemos es el carretero. Eso nos ha llevado a que en materia de carreteras tengamos pocas carreteras, tenemos una exclusividad. Se cae un puente y se arruinó la logística completa del país. Obviamente, estos son temas que hoy son deficiencias pero que también se convierten en grandes oportunidades.

Los modos de transporte. Como mencioné, contamos principalmente con el medio de transporte terrestre. Tenemos el aéreo, el fluvial y el ferroviario, que nos llevan al sector marítimo. Tenemos un crecimiento importante en el volumen de carga, estamos hablando de que hemos manejado 8.5 millones de toneladas en la gestión del año 2013 con un crecimiento importante de estos volúmenes y sostenido, como lo manejábamos anteriormente.

El principal medio de transporte es el carretero, que representa el 60% del volumen que mencioné. Luego tenemos el ferroviario, que tiene también una tendencia en su crecimiento y, a través de las inversiones que se están pensando hacer, se podría incrementar hasta en un 15% más.

La red vial fundamental es lo que se conoce o se ha ido presentando como el corredor bioceánico. Une la zona del Brasil con la zona del Pacífico, tanto a través del desaguadero con Perú como a través de Pisiga o de Tambo Quemado con Arica o Iquique, del Pacífico. También tenemos carreteras en

proceso de crecimiento e integración de la zona del norte argentino hacia el Pacífico y del norte argentino hacia el oeste brasilero.

Todos conocen la hidrovía Paraguay-Paraná. Bolivia tiene acceso a esta hidrovía a través de un sistema denominado sistema Tamengo. A través del canal Tamengo se ingresa a los ríos Paraguay y Paraná y se pasa por territorio brasilero para poder entrar a aguas internacionales y hacer uso real de lo que es la hidrovía Paraguay-Paraná.

Aquí hay una oportunidad que se llama Puerto Busch, uno de los proyectos de logística importantes que ha presentado Bolivia a nivel de lo que era el IIRSA o COSIPLAN, que hoy estamos manejando.

En lo que respecta a la red vial ferroviaria y fluvial, como mencioné anteriormente, tenemos una red ferroviaria importante que, desde la era de producción más importante del país -la agroindustrial- saca productos hacia el exterior vía el canal Tamengo y a través de este salimos al Atlántico, principalmente por Rosario pero no solamente de ahí sino que estamos en las gestiones para poder habilitar en esta zona una relación con Argentina y poder sacar vía ferroviaria también hasta Rosario.

Un proyecto importante que también está llevando adelante el gobierno de Bolivia es la unificación de las redes ferroviarias, tanto las que unen con la zona oriental como las de la zona andina, para poder incrementar la capacidad de arrastre que tiene el país.

El año pasado hicimos un análisis sobre la situación del sector exportador que solicitaba el sector exportador y que solicita la empresa privada del país. Finalmente, derivamos en las grandes deficiencias, factores que limitan el crecimiento, que en muchos casos tienen que ver con lo que veíamos hace un momento: falta de infraestructura, falta de financiamiento, falta de promoción y sobre todo falta de capacidad de transporte. Una de las grandes dificultades es la oferta de transporte carretero, por ser el principal medio de transporte; demora en los pasos fronterizos; red de carreteras deficientes; demoras en los recintos de aduanas. Podemos tener mejores capacidades en aduana pero a nivel de operación se va limitando.

Actualmente, estas son debilidades del sector logístico del país que nos llevan a preguntarnos qué hacemos. Lo que nos muestra el *World Economic Forum* denota que las grandes deficiencias que tenemos para poder ser más competitivos están en innovación, en institucionalidad y en infraestructura. ¿Cómo trabajamos para que eso se convierta en una oportunidad dentro del país? La idea es convertir a Bolivia en una

plataforma de distribución logística de la región, con ese mercado que hoy tiene de 30 millones de habitantes en el área de influencia en que se maneja, con una región como la brasilera que hoy no consigue puertos de salida para la cantidad de producción agroindustrial que está generando, con un norte argentino al que le sucedió lo mismo y un crecimiento de un Paraguay con las mismas situaciones y al mismo tiempo un mercado asiático demandando grandes cantidades de estos productos. Bolivia está en medio de todo eso. Puede ser una traba para el crecimiento de esa logística o puede ser una oportunidad y un facilitador de la logística de la región en que se encuentra en este momento.

¿Cómo lo hacemos? A través de diversos proyectos. Hemos mencionado, en muchas de las plataformas en las que estamos, un aeropuerto. Recién mencionábamos las dificultades de llegar a Montevideo cuando podríamos no tardar más de dos horas directamente del aeropuerto. Ese aeropuerto que mencionábamos es Viru Viru. La distancia más lejana es Maiquetía, en Caracas; no está a más de cuatro horas y media a nivel regional, en lo que es Sudamérica, y a nivel aéreo en lo que es transporte. Pero solo como aeropuerto no sirve. Debe venir acompañado, como lo decíamos anteriormente, de una serie de implementaciones y mejoras en la logística del país, y un poco lo que es actualmente el aeropuerto, cómo se planificó en su momento y cómo es hoy el plan de la fase 5 que ya se está trabajando a nivel del país, a nivel del Ministerio de Obras Públicas y, obviamente, ya fue presentado como una prioridad en el COSIPLAN.

¿Cuál es la intención de todo esto? Además del aeropuerto también les mencionaba la red ferroviaria. Si hiciéramos esa unificación de la red ferroviaria andina con la red ferroviaria oriental tendríamos mayor alcance para poder llegar a toda la red ferroviaria brasilera, la sudamericana en la parte sur del continente y, asimismo, llegar a los centros de distribución marítima más importantes del continente.

Algo que no se ha estado explorando en este momento en Bolivia, pero que ya hemos puesto en la agenda, es el uso de la hidrovía. Si bien la hidrovía tiene dos dificultades en el río Madera, que son dos puntos de cachuela, la idea es que desde una zona llamada Puerto Villarroel, en Cochabamba, se pueda hacer un ingreso de productos y retirar por el Amazonas la cantidad de productos que pueden salir hacia el Atlántico, como una de las alternativas adicionales. Ya existe un puerto en Puerto Villarroel pero obviamente hay que desarrollar puertos fluviales.



La hidrovía Paraguay-Paraná tiene 2500km. Aquí estamos justamente donde desemboca la misma y es una gran oportunidad y una capacidad de poder arrastrar grandes cantidades de productos. Actualmente recibimos buques navieros solo hasta Asunción pero a través de un esfuerzo ya planteado y a través de un compromiso hecho en la Comisión Intergubernamental de la Hidrovía de hacer el dragado y la limpieza de toda esta hidrovía, podríamos recibir sin problemas hasta ese puerto que les mencionaba, Puerto Busch, *handies* graneleros de 15.000 o 20.000 toneladas.

Para poder hacer viable lo que les mencionaba en la parte de la hidrovía obviamente hay que hacer un trabajo de esclusas, este es un ejemplo del que planteamos hacer a nivel de las dos hidrovías que estamos manejando, sobre todo en el norte, en las dos cachuelas. Dan dos oportunidades: una de las oportunidades es el poder de canalizar que hoy está generando grandes dificultades sociales, justamente que la visión pública por un lado puede ser social, de beneficio social, pero el beneficio privado es el que mejora la competitividad de mi exportación, me genera una alternativa de exportación y, al mismo tiempo, convierte al país en generador de un nuevo servicio, exporta el servicio de logística hacia los países que están alrededor, esa macrozona de 30 millones de habitantes alrededor del país.

Ese es el Puerto Busch que les mencionaba y estos son los ejes en que se estaría manejando, sobre todo, Bolivia. En estos tres ejes Bolivia puede tener Puerto Busch, Viru Viru, puede tener aerovía norte, puede tener y hablar de esclusas, puede hablar de uno de los grandes productos de exportación como el mutún, el hierro, pero cada uno de estos proyectos por sí solos no son nada si no vienen complementados entre ellos para que sean administrados bajo un concepto estratégico, no solo estratégico-país si no estratégico-continental latinoamericano.

Que sea una alternativa como fue el planteamiento Panamá hace aproximadamente 27 años, y hoy el planteamiento Bolivia es convertirse en el corazón de Sudamérica, en ese centro de distribución.

Este es uno de los posibles puertos secos que se está planteando en la estrategia-país en Cochabamba, en la zona central del país. Cochabamba puede convertirse en el granero de Bolivia gracias a sus características logísticas y climatológicas. Puede guardar granos de soja, de maíz o de cualquier alimento sin la necesidad de esfuerzos o costos adicionales de

almacenamiento. Eso lo hace y lo convierte en el puerto seco por excelencia para el país y uno de los puntos de distribución.

Otros puertos secos se plantean no solamente en Cochabamba sino también en la zona de Yacuiba, en este Puerto Villarroel porque confluyen en él ferrovía, carretera y río y está muy cerca de lo que llamamos el *hub* internacional de carga y pasajeros: Viru Viru.

¿Por qué Bolivia? Porque posee una ubicación en el centro de la región sur del continente, con un potencial de mercado de 30 millones actualmente y de 40 millones para el 2015, contorneado por el 40% de los países sudamericanos, acceso fluvial de cuencas del Plata, hidrovía Paraguay-Paraná y de Amazonas, complementariedad logística con los países fronterizos y es un nudo aéreo centro-oeste sudamericano como les mencionaba al inicio de la presentación.

El otro tema: Bolivia se está convirtiendo en uno de los líderes de producción de alimentos. Dentro del proyecto-país que se tiene para el 2025 es convertir a Bolivia en uno de los líderes de producción de alimentos. Hoy en día producimos cerca de 7 millones de toneladas de alimentos en el país, siendo Santa Cruz uno de los principales productores. En esa región y en ese ámbito, Bolivia está planteando llevar la producción a 45 millones de toneladas de alimentos, de los cuales 24 millones son dirigidos al consumo interno y 21 millones de toneladas son destinadas a la exportación. Eso lo convierte en líder en producción y provisión de alimentos, catalizador de la integración sudamericana y, obviamente, un lugar de encuentro para generar alianzas, negocios, producción y servicios en el país.

Todo esto que venimos planteando se va a discutir para derivar en una estrategia nacional de país de logística en el Foro Internacional de Logística, a desarrollarse en agosto de este año, obviamente que no solamente como sector privado sino que es coorganizado por el gobierno nacional con el apoyo y la asistencia técnica que le brinda la Cámara de Exportadores de Santa Cruz.

Muchas gracias



## **5) ACTO DE CLAUSURA**



## **Subsecretario de Desarrollo del Espacio de Libre Comercio de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI),**

### **Doctor César Llona**

Gracias. Bueno, para ir cerrando sin más lo que quisiera hacer es agradecer a los asistentes, a los participantes, a la Embajadora de Panamá cuya presencia, habida cuenta del interés que Panamá tiene en el tema, gradecemos bastante por haber soportado estoicamente todo el evento, la verdad es que seguramente llevada por el interés que Panamá tiene en el tema y lo agradecemos bastante.

A las autoridades participantes, a Juan Carlos y Natalia por la ALALOG, al Vicepresidente de la CAF Antonio Sosa y Gladis como siempre, a Rafael por la brillante y muy técnica exposición y a todo el equipo de la ALADI, por supuesto a Pablo que nos ha apoyado mucho en este tema, a Verónica Miranda, Soledad Villanueva, Analía Correa y todo el equipo. Muchas gracias por venir.

Quisiera cerrar mencionando que la única forma de evitar el temido apagón logístico del que hablaba el Presidente Lula en algún momento, es elaborando estrategias regionales, conjuntas y eso solo lo vamos a lograr escuchando a quienes construyen la integración todos los días, al de a pie, y no somos precisamente los que estamos del lado gubernamental, sino que son los operadores económicos.

Muchas gracias.

---







Secretaría General de la ALADI  
Montevideo - Uruguay  
Depósito Legal 364.933



Cebollati 1461 CP 11200  
Montevideo - URUGUAY  
Tel: +598 24101121  
Email: [sgaladi@aladi.org](mailto:sgaladi@aladi.org)  
web: [www.aladi.org](http://www.aladi.org)



Edificio CP I Ruta 8 km 17.500  
C.P. 91600  
Montevideo – Uruguay  
Tel.: (+598) 2518 50 37  
E-mail: [secretaria@alalog.org](mailto:secretaria@alalog.org)

