

¿CÓMO ENFRENTAR EL ALZA DE LOS COSTOS SIN PERDER COMPETITIVIDAD?



final, dentro de esta categoría hoy podríamos sumar una larga lista de ítems que solo parecen ir en aumento en los últimos años.

“Sabemos que los costos logísticos se dispararon en pandemia, pero en el comercio internacional (más del 90% de este se hace por vía marítima), además del flete surgieron una serie de costos adicionales que han afectado especialmente a las empresas más pequeñas y particularmente a las importaciones”, señala Daniella De Luca.

En sus investigaciones sobre el tema pudo comprobar que lo más complejo son los llamados costos locales (ver recuadro) que pueden variar mucho y suelen ser más inciertos que el valor del flete. “Dentro de esta categoría, se han ido sumando varios costos extra y algunos de ellos no se explican bien o no le quedan muy claro al importador. Muchas veces, ellos recién conocen el costo total después que liberan de su carga y en ocasiones, este valor ha llegado a superar el valor del producto que traen”, comenta.

TRANSPARENCIA Y PLANIFICACIÓN DEL COSTO TOTAL

Para enfrentar adecuadamente este problema, De Luca estima que un primer paso es establecer una estrategia de pre-costeo, que permita proyectar con anticipación todos los posibles ítems asociados a la operación, más allá del flete.

Esto incluye comparar tarifas entre distintos operadores, averiguar el detalle de los servicios incluidos y de ser necesario, solicitar una asesoría o auditoría de costos locales, especialmente en procesos marítimos y aduaneros, donde los sobrecostos pueden ser más complejos de entender.

Este ejercicio ayudaría a identificar más claramente qué se está pagando, a quién y por qué conceptos, lo que facilita renegociaciones y mejora la toma de decisiones.

El 85% de las empresas en Latinoamérica declara que sus costos logísticos han aumentado significativamente en los últimos tres o cuatro años. Pero no todas tienen claro cómo enfrentarlo con estrategia.

Mientras algunos apuntan al alza de combustibles, otros culpan al exceso de normativas o derechamente a la incertidumbre del escenario global. En cualquier caso, siempre hay algo que sí se puede hacer: planificar, integrar y tomar decisiones informadas.

Pero más allá del diagnóstico, ¿cuáles son las estrategias concretas que pueden implementar las empresas para enfrentar esta presión?. Para responder esa pregunta, recogimos los puntos de vista de dos especialistas que, desde ámbitos distintos

pero complementarios, abordaron el alza del costo logístico; Daniella De Luca, directora académica del Centro de Desarrollo Económico Internacional de la Universidad de Valparaíso y Julio Villalobos, director del Centro de Transporte y Logística de la Universidad Andrés Bello.

EL LABERINTO DEL COSTO LOGÍSTICO

Si por costo logístico entendemos el conjunto de gastos asociados al traslado de productos desde su origen hasta el cliente

Desde otra vereda, Julio Villalobos recalca que el pilar fundamental para una estrategia de costos logísticos es un análisis diferenciado, que considere las múltiples variables que intervienen en cada cadena y que van desde el tipo de producto, el canal de distribución y el territorio, hasta las exigencias del consumidor, pero también muchas otras variables específicas que pueden hacer la diferencia en términos de costo.



Daniella De Luca
 Directora Académica Centro de Desarrollo Económico Internacional Universidad de Valparaíso.

Por ejemplo, en el caso del transporte, tener en cuenta los mejores horarios para el desplazamiento, el tipo de vehículo más adecuado para cada destino, el modo de conducción, el tipo de carga, etc. “Cada segmento responde a lógicas distintas, por lo tanto, cada operación debe diseñar su estrategia logística a la medida y actuar con datos, colaboración y un diseño logístico adaptado”, precisa.

CONSOLIDACIÓN COLABORATIVA

Una estrategia efectiva -y en ocasiones, subutilizada- para reducir costos logísticos es la consolidación de cargas entre distintos actores. Esta práctica, conocida como consolidación colaborativa, permite agrupar volúmenes pequeños de mercancías provenientes de distintos importadores o exportadores para conformar cargas más atractivas para los operadores logísticos.

¿El resultado? Mejores tarifas, menores costos unitarios y mayor capacidad de negociación.

De Luca plantea esta idea como una opción especialmente útil para pequeñas y medianas empresas que no pueden negociar por sí solas tarifas competitivas. “Si varios importadores que traen productos desde China usan al mismo freight

forwarder, pueden repartir algunos costos locales, lo que reduce el impacto económico para cada uno”.

Este tipo de acuerdos no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite profesionalizar el vínculo entre empresas que tradicionalmente operan de forma aislada.

Para que esta colaboración funcione se requiere coordinación y claridad en las reglas. Plataformas digitales especializadas, asociaciones gremiales y operadores logísticos que ofrecen servicios de consolidación pueden ser aliados en facilitar este tipo de acuerdos.

EFICIENCIA OPERATIVA Y ÚLTIMA MILLA

En logística de última milla, la promesa de entregas cada vez más rápidas ha forzado a muchas empresas a diseñar rutas fragmentadas, poco consolidadas y de bajo rendimiento económico. Para Villalobos, el problema no es solo el costo del combustible, sino también la falta de consolidación de los despachos. “Si haces diez entregas cuando podrías hacer cuarenta en la misma ruta, tu rentabilidad se desploma”, indica.

Para enfrentar este dilema, las empresas pueden implementar medidas como el uso de herramientas de ruteo inteligente que consideren variables reales de tráfico, horarios y zonas urbanas conflictivas; consolidar pedidos en centros de distribución urbanos para evitar viajes redundantes y establecer franjas horarias de entrega menos exigentes, que permitan alinear eficiencia con las expectativas del cliente.

Una tendencia creciente en esta dirección es la adopción del concepto de “ineficiencia rentable”: aceptar ciertas pérdidas en la última milla si eso fortalece la relación comercial con el cliente o genera ventajas competitivas más amplias. Una estrategia que, en todo caso, debe manejarse con cautela. A juicio de Villalobos, la clave está

en medir muy bien cuándo esa “ineficiencia” es parte de una estrategia de valor y cuándo se está transformando en un agujero negro de recursos.

Y aunque la electromovilidad suele presentarse como la solución ideal para una logística más limpia y eficiente, Villalobos cree que su adopción 100% es poco factible, al menos por ahora y apunta más bien a una estrategia de movilidad diversificada y adaptada a cada realidad operativa. En ese contexto, se deben considerar factores como el tipo de cadena, las distancias involucradas y la autonomía requerida, la infraestructura disponible y el peso de la carga, además de aspectos como el costo de las baterías y su degradación.

DIGITALIZACIÓN E INTEROPERABILIDAD

Hablar de digitalización en logística ya no es novedad. Lo complejo es cómo se implementa, con qué herramientas y bajo qué lógica. De Luca estima que en Chile, el desafío no está tanto en la falta de plataformas como en la fragmentación de los sistemas y en la baja interoperabilidad entre los distintos actores de la cadena.



Julio Villalobos
 Director del Centro de Transporte y Logística UNAB

“En los puertos de algunos países, existe una Ventanilla Única de Comercio Exterior que concentra la información del buque y la distribuye automáticamente a todas las autoridades: aduana, sanidad, seguridad, etc. En Chile, ese mismo proceso requiere ingresar datos en cinco plataformas distintas, cada una con su propio sistema, claves y formato”.

Esta dispersión genera sobrecarga operativa, aumenta los errores y encarece la logística. Por eso, más que digitalizar por partes, la clave está en fomentar una integración sistémica que permita planificar,

¿ CÓMO ENFRENTAR EL ALZA DE LOS COSTOS SIN PERDER COMPETITIVIDAD?

ejecutar y monitorear las operaciones de manera fluida y centralizada.

Acciones como fortalecer plataformas de análisis como los observatorios logísticos que permiten generar análisis y predicción con datos reales, avanzar en la interoperabilidad de los sistemas públicos y privados e impulsar espacios donde confluyan distintos sectores son parte de una estrategia de coordinación que permite enfrentar los desafíos de mejor forma, compartir información relevante y construir soluciones conjuntas.

Esto supone avanzar hacia una digitalización que funcione realmente como una estrategia transversal, que ayude a detectar ineficiencias, proyectar escenarios y tomar mejores decisiones en tiempo real. Resiliencia con enfoque estratégico. Durante décadas, la tendencia en la cadena de suministro fue reducir al máximo el inventario y minimizar los tiempos de reposición. Pero la pandemia, los conflic-

tos geopolíticos y las interrupciones en las cadenas globales han ido cambiando ese paradigma, apunta Julio Villalobos. "En un entorno inestable, revisar las políticas de stock mínimo y considerar mantener inventarios de seguridad puede marcar la diferencia entre cumplir o no con la demanda. El viejo mantra de "cero inventario" está siendo reemplazado por una lógica más flexible, que prioriza la capacidad de respuesta por sobre la eficiencia extrema", apunta.

Asimismo, considera que tener múltiples proveedores en distintas zonas geográficas no es solo una estrategia de abastecimiento, sino también de resiliencia logística. "Si dependes de un solo proveedor en Asia y esa zona entra en conflicto o sufre restricciones logísticas, tu operación queda paralizada. Diversificar puede parecer más caro al inicio, pero termina siendo más rentable frente a escenarios de crisis", explica. Además, explorar proveedores en países vecinos (como Argen-

tina, Perú o Brasil) permite acortar rutas, reducir tiempos de tránsito y simplificar la logística, sobre todo si existen acuerdos bilaterales que faciliten la documentación y la aduana. "Independiente de lo que hemos venido haciendo con Asia y Estados Unidos, creo que la regionalización si o si va a tener que ser un plan B, dentro de los procesos logísticos", acota De Luca.

Enfrentar costos logísticos de forma efectiva requiere una mirada integral, donde todos los actores colaboren, desde sus respectivos roles. En esa línea, informar e involucrar al cliente final sobre el impacto ambiental de las entregas inmediatas puede ser buena estrategia para disminuir la presión sobre los despachos. "Muchas veces, aceptar una entrega en 48 horas en vez de 12 no cambia la experiencia del cliente, pero le da margen a la cadena para operar de forma más sostenible. Es importante que el consumidor maneje esa información", concluye Villalobos. ■