



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

○ **Titulo de la Ponencia:**

EL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Y LA COMPETITIVIDAD EN LATINOAMÉRICA

○ **Área del conocimiento y temática:**

COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA Y ASUNTOS TECNOLÓGICOS

○ **Nombre de autor (es).**

M.C. MARCO ALBERTO VALENZO JIMENEZ¹

M.A JAIME APOLINAR MARTINEZ ARROYO²

DR. JAVIER CHAVEZ FERREIRO³

○ **Institución a la que pertenece o representa.**

Instituto De Investigaciones Económicas Y Empresariales De La Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo, Instituto Tecnológico De Morelia y la Universidad Latina De America¹.

Instituto De Investigaciones Económicas Y Empresariales De La Universidad Michoacana De San Nicolás De Hidalgo²

Instituto Tecnológico De Morelia³

○ **Domicilio**

- Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales (**ININEE**) Dirección: Av. Fco. J. Mújica S/N CP.:58030 Morelia, Michoacán, México
- Instituto Tecnológico de Morelia. (**ITM**) Dirección: Av. Tecnológico 1500, Colonia Lomas de Santiaguito, C.P. 58120 Morelia, Michoacán México.
- Universidad Latina de América (UNLA) Dirección: Manantial Cointzio Norte # 355, Fraccionamiento Los Manantiales, CP 58170 Morelia, Michoacán, México

○ **Numero de teléfono y fax.**

Tel.: Principal: 01 (443) 316 51 31 (ININEE)

Tel. 01 443 3 22 15 00 (UNLA)

Tel. 01 (443) 312-15-70 (ITM)

○ **Correo electrónico.**

markavj@hotmail.com cel. 4431380105, corredor42195@hotmail.com casa 01 443 3279574,

○ **Dirección para correspondencia.**

Venezuela # 35, Metrópolis II Tarimbaro, Michoacán CP 58880

El Supply Chain Management y la Competitividad en Latinoamérica

RESUMEN

Este artículo se pretende mostrar la situación actual de la logística y el Supply Chain Management (SCM) en los países latinoamericanos, y que incide directamente en la competitividad en el Continente, en el cual se hace una revisión teórica de los conceptos de logística, SCM y Competitividad, así también, gran parte de los datos estadísticos mostrados en este artículo emanan del reporte denominado "Conectando a Competir" (Trade Logistics in the Global Economy 2007) del Banco Mundial.

En el cual se muestra la importancia del Supply Chain Management (SCM) en la competitividad en los países Latinoamericanos así como su posición en el contexto mundial.

Este artículo está basado en una amplia revisión teórica tanto del SCM y la competitividad así como del uso de bases de datos del Banco Mundial en donde revela la posición competitiva que tienen los países latinoamericanos en el SCM.

Además se observa que en la Región Latinoamericana comparada con el país líder (Singapur), en materia de la Logística y el SCM existe una gran diferencia en los diversos indicadores que miden este sector, sin embargo, los países Latinoamericanos tienen grandes oportunidades de mejora a través de un adecuado manejo de costos y de las buenas prácticas en materia Logística y SCM.

Palabras Clave – Supply Chain Management, Logística, Competitividad, Ventajas Competitivas, América Latina

ABSTRACT

This article tried to show the present situation of logistic and the Supply Chain Management (SCM) in the Latin American countries, and that affects the competitiveness in the Continent directly, in which a theoretical revision becomes of the concepts of logistic, SCM and Competitiveness, thus also, great part of the shown statistical data in this article emanates of the denominated report "Conectando a Competir" (Trade Logistics in the Global Economy 2007) of the World Bank.

To show to the importance of the Supply Chain Management (SCM) in the competitiveness in the Latin American countries as well as their position in the world-wide context.

This article is based on an ample theoretical revision as much of the SCM and the competitiveness as well as of the use of data bases of the World Bank where it reveals the competitive position that have the Latin American countries in the SCM.

It is observed that the Latin American Region compared with the country leader (Singapore), in the matter of Logistic and the SCM exists a great difference in the diverse indicators that measure this sector, nevertheless, the Latin American countries have great opportunities of improvement through an adapted handling of costs and of the good ones you practice in Logistic matter and SCM.

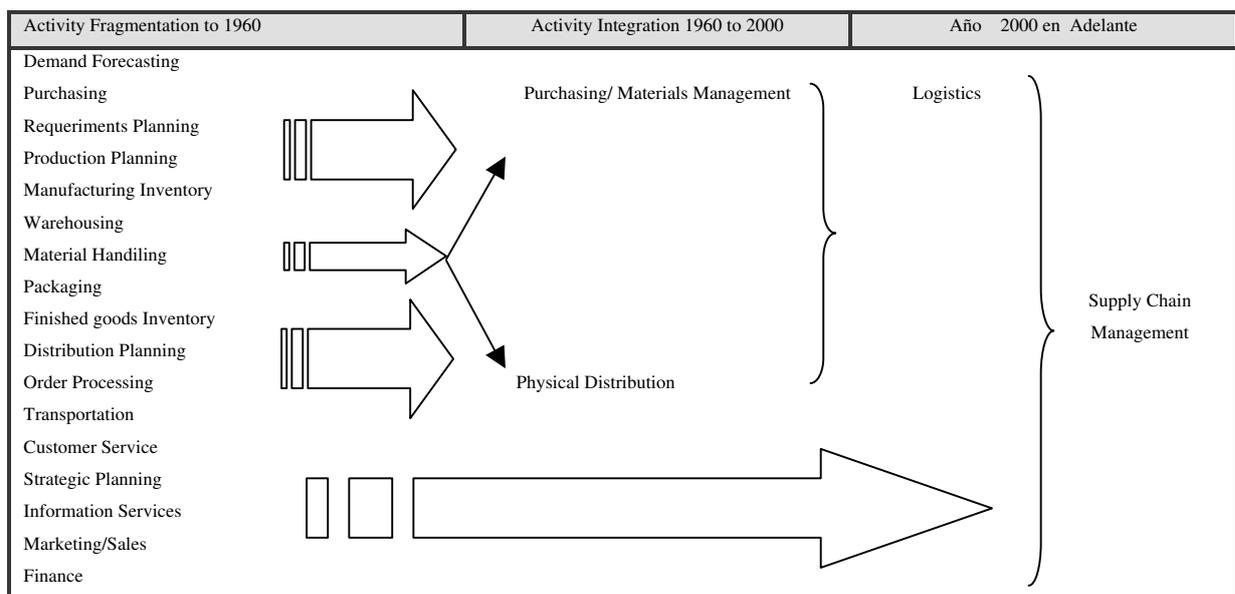
Key words - Supply Chain Management, Logistics, Competitive Advantages Competitiveness, Latin America.

Introducción

Este artículo examina la importancia del Supply Chain Management (SCM), como parte esencial de la competitividad en los principales países Latinoamericanos en el cual se contrastará con los países líderes en logística de acuerdo al índice de desempeño logístico, el cual fue realizado a través de un cuestionario aplicado a 800 profesionales en logística en 150 países. Y que realza la importancia del buen desempeño logístico en la competitividad de las organizaciones.

El término Supply Chain Management –SCM– administración de la cadena de suministros ha recibido a lo largo de su historia diversos nombres como compras/ manejo de materiales, distribución física, logística (Yuva, 2002) en (Ballou, 2004) solo por mencionar algunos (Ver Figura #1), sin embargo, estos conceptos han evolucionado hasta lo que hoy conocemos como SCM.

Figura # 1 Evolución de la logística hacia la cadena de suministros



Fuente: Yuva, J. (2002). Collaborative Logistics: Building a United Network. Inside Supply Management, 13 (5), p. 50 en Ballou, R. (2004). Logística Administración de la cadena de suministro. México: PERSON EDACACIÓN.

En el cual se destacan los siguientes eventos citados en (Lambert & Stock, 1993):

- En 1916, Shaw Arch, en Harvard University, Cambridge, Mass. realiza un libro en el cual plantea un acercamiento a la problemática de los negocios en donde se discuten aspectos estratégicos logísticos.
- En el periodo de la Segunda Guerra Mundial en los años 1941- 45, las operaciones militares demostraron como podían ser integradas todas las actividades de una operación en un sistema de logística.
- En 1954 Converse, Pau menciona en su conferencia titulada “En la otra mitad del Marketing” en el congreso Twenty-Sixth Boston Conference on Distribution (Boston: Boston Trade Board) la necesidad de examinar a detalle la distribución física en el marketing.
- A principios de los años 60’s los estudiantes y graduados de logística de las Universidades del Estado de Michigan y del Estado de Ohio desarrollaron el primer programa formal de educación superior desarrollado para entrenar a los profesionales e investigadores de la Logística.
- En el año de 1963 fue fundado el Council of Physical Distribution Management y en 1985 su nombre fue cambiado a Council of Logistics Management (CLM) y es la primera organización en reunir a los profesionales en todas las áreas de la logística con el objetivo de educarlos y entrenarlos.
- En la década de los 80’s se comienza con el uso de Computadoras en la administración de la logística y está se incrementa de forma dramática. En donde se realiza la capacidad de integrar todas las actividades de la logística, además, de permitir la comprensión de los costos en donde se promueve el uso de la logística al logro de la eficiencia y la productividad.
- Hasta el año 2004 se mantuvo el nombre de Council of Logistics Management (CLM) y mediante la votación del comité ejecutivo se decidió cambiarle el nombre a Council of Supply Chain Management Professionals a partir del año 2005.

La globalización hoy en día, ha creado un ambiente competitivo mundial, en el cual las empresas se encuentran involucradas. Por lo tanto, las decisiones estratégicas que se tomen dentro de las organizaciones resultan vitales para la mejora en los niveles de competitividad y podemos afirmar que, el manejo adecuado del SCM dentro de la empresa es una herramienta que permitirá la mejora en el logro de una mayor competitividad y por lo tanto en la supervivencia de las empresas.

La conexión entre la competencia en los negocios de la logística en una economía global es crítica para que los países en vías de desarrollo se conecten con el comercio global y cosechen los beneficios de la globalización. El éxito en la integración de las cadenas de suministro globales comienza con la capacidad de mover mercancías a través de las fronteras rápido, confiable y barato (Francois, Mustra, & Panzer, 2008). La cadena de suministros puede mejorar el desempeño de las empresas mediante el desarrollo de la competitividad en una secuencia específica tales como: calidad, confiabilidad, flexibilidad, agilidad y finalmente eficiencia en los costos (Ferdows & Demeyers, 1990).

Por lo tanto, las industrias están haciendo frente cada vez más a la intensificación de la competencia mundial, a los rápidos avances tecnológicos, y a la cada vez más demandante expectativa de los clientes.

El modelo de manufactura tradicional de producción masiva a sido reestructurado y re diseñado para mejorar a la empresa en el nuevo ambiente de la competitividad. Como las compañías han mejorado sus operaciones internas mediante el incremento de la calidad del producto, al mismo tiempo han reducido los costos, las empresas han logrado paridad en estas dimensiones en muchas industrias. Estas compañías están viendo ahora desarrollar la competitividad en áreas como el reparto, flexibilidad, innovaciones todas estas enfatizan en la importancia del tiempo. Las empresas han encontrado una iniciativa exitosa para conseguir el objetivo, esta es la administración de la cadena de suministro. De acuerdo con The Academic Alliance Forum, sugiere que la competencia tradicional de la compañía vs compañía esta cambiando hacia el modelo de negocios donde la cadena de suministro competirá vs la cadena de suministro de la otra empresa (Vokurka, Zank, & Lund III, 2002).

Logística y el SCM: Una breve revisión de literatura

La logística era originalmente un término militar usado para describir la organización de tropas tanto en aspectos de mudanza, de alojamiento y de abastecimiento de equipo.

El consejo de la Logística la define como:

Es la parte del proceso de la cadena de suministro que planea, implementa y controla de manera eficiente y efectiva el flujo y el almacenaje tanto de las mercancías, servicios, y de la información relacionada desde el punto del origen hasta el punto de la consumo para mantener los requerimientos de los clientes (Council of Logistics, 2004).

Por lo tanto, estamos de acuerdo en que la logística es parte esencial del SCM y que un manejo adecuado de ambos proporciona la competitividad en las naciones, regiones y empresas.

Existen numerosas definiciones del Supply Chain Management y este surge a principios de los años ochentas, (Houlihan, 1984), (Jones & Riley, 1985) originalmente para remplazar el termino de logística (Hugos, 2003), (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997) y ha estado ganando una tremenda atención y ha sido reconceptualizado desde entonces. Algunos ejemplos de las definiciones tradicionales del SCM son:

La administración de la cadena entera desde materia prima, manufactura, ensamble y distribución hasta el cliente final (Jones C. , 1989).Es una filosofía integradora que administra el flujo total del canal de distribución desde el proveedor hasta el usuario final (Ellram & Cooper, 1990). La coordinación o la integración de una serie de actividades/procesos los cuales procuran producir, entregar productos o servicios a los clientes (Metz, 1994).

Una de las fuentes ha definido el SCM como “la integración del proceso de negocio desde el usuario final hasta los proveedores que proveen productos, servicios e información que agregan valor a los clientes (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997).

Por otro lado (Christoper, 1992) menciona que “el Supply Chain es una red mutuamente conectadas e interdependientes entre organizaciones que trabajan de manera cooperativa para manejar y controlar el flujo tanto de materiales como la información desde los proveedores hasta los usuarios finales”. Y el Supply Chain Management es definido como “la administración de los altibajos en la relación con los proveedores y los clientes con la finalidad de entregar un valor superior al cliente al menor costo posible”.

Para (Handfield & Nichols, 1999) define el Supply Chain como “aquellas actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes desde la etapa de materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionados. Los materiales y la información fluyen en el sentido ascendente y descendente en la cadena de suministro” y el Supply Chain Management es la “Es la Integración de todas estas actividades mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena de suministro para alcanzar una ventaja competitiva sustentable”.

Hong Kong Article Numbering Association, (HKANA, 2000) cita una definición y mencionan que: “el Supply Chain Management es una estrategia empresarial en la cual los socios comerciales dentro de la cadena de suministro tienen una confianza mutua para trabajar de cerca y juntos lograr el valor máximo de los consumidores y/o sus clientes al más bajo costo y tiempo posible en la cadena de suministro. El objetivo principal es satisfacer las necesidades de consumidores. En esencia, el SCM es la administración práctica del manejo de los consumidores”.

Después de un estudio cuidadoso de las diversas definiciones existentes, Mentzer y otros proponen la definición más amplia y general que dice:

“La administración de la cadena de suministros se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones empresariales dentro de una compañía en particular, y a través de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministro como un todo” (Mentzer, y otros, 2001).

Para (Roberts, 2003), ella describe el SCM de una manera sencilla de comprender. El estudio demostró que había relaciones estrechas entre los miembros del canal porque las acciones sugeridas por un socio son de vital importancia para el otro. Esto se define como:

“Supply Chain Management implica la integración y la consideración de otros acoplamientos en la cadena de suministro, muchas actividades tales como la compra estratégica de los componentes, las alianzas con los proveedores, la reducciones de la base de proveedores etc., estas prácticas de compra, puede no ser actividades de la gerencia de la cadena de suministro. Si esta actividad se conduce de manera interna y sin pensar que se puede impactar en cualquier otra organización además del cliente inmediato, esto no es una actividad de la gerencia de la cadena de suministro. Estas actividades son consideradas de alto nivel cuando se da al impacto en otros miembros de la cadena de suministro”

Este artículo menciona que una organización no podría planear y ejecutar cada procedimiento sin la consideración de sus socios en la cadena de suministro.

Implica que la administración de la cadena de subministro necesita una alta fuerza cohesiva entre los socios de la cadena de suministro; ya que una acción tomada puede tener un gran impacto en todas las actividades del SCM. Esto es compatible con (Olhager, Persson, Parburg, & Rusen, 2002) que la definen como “el último éxito de la cadena de suministro es dependiente sobre todo de los eslabones en la cadena: y no hay cadena más fuerte que su eslabón más débil”.

La definición de la cadena de suministros por el Council of Logistics Management es la siguiente:

“Es la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones tradicionales de negocios y de las tácticas de estas funciones dentro de una compañía particular y a través de actividades dentro de la cadena de suministros con el propósito de mejorar el desempeño a largo plazo de la compañía en forma particular y de la cadena de suministros como un todo” citado en (Long, 2007, pág. 6).

De acuerdo con (Council of Supply Chain Management Professionals, 2008) la definen como:

“Cadena de suministro abarca la planeación y la administración de todas las actividades involucradas en la compra de componentes, la consecución, conversión, y todas las actividades de la administración de la logística. Es importante, también incluir la coordinación y la colaboración con los socios del canal de distribución, los cuales pueden ser proveedores, intermediarios, o proveedores de servicios contratados externos, y los clientes. En esencia, la administración de la cadena de suministro integra la demanda y la provisión dentro y a través de las compañías.”

Toda la literatura antes mostrada sobre el SCM es una estrategia que integra el manejo del flujo de materiales y de información del proveedor desde la materia prima hasta el cliente final. La clave está en el manejo efectivo de los canales como un verdadero sistema. Cada miembro de los diferentes canales afecta directa o indirectamente al resto de los miembros del canal, así como el desempeño de todo el canal.

El Supply Chain Management es una compleja interacción en el manejo de las relaciones. Y como las compañías están descubriendo cada vez más, que el SCM puede ser una palanca como un diferenciador competitivo. Mientras que la excelencia en una dimensión dada en la cadena de suministro puede proporcionar una oportunidad competitiva, una falla en cualquier dimensión puede echar toda por la borda. Es por esto que el SCM ha sido investigado tanto por académicos e industrias por más de dos décadas (Handfield & Nichols, 1999), (Christopher, 1998), (Simchi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2000), (Ayers, 2004), (Brewer, Button, & Hensher, 2001).

Con respecto al alcance, está claro que estas definiciones del Supply Chain Management están muy orientadas hacia el flujo total de materiales, productos y servicios, desde el proveedor hasta el cliente final. Las funciones del SCM son mostradas en términos de producción, manufactura y distribución. El enfoque de la cadena de suministro es sobre la integración de todo el sistema de la cadena de suministro para el logro de la mayor sinergia posible.

De acuerdo con (Elmuti, Minnis, & Abebe, 2008) el Supply Chain Management es una de las herramientas estratégicas más prominentes para mejorar la eficiencia y la competitividad de las compañías en el ambiente competitivo global de hoy.

Competitividad

La competitividad es usada frecuentemente por los gobiernos, empresas y los medios de comunicación como un concepto “vago”. Sin embargo, aun en los investigadores existe la ausencia de un consenso en cuanto al concepto de competitividad lo cual ha propiciado que los estudiosos hayan abordado dicho concepto desde distintas perspectivas teóricas. Así, (Krugman, 1994) y (Baldwin, 1995) argumentan que, en el ámbito nacional, la competitividad no es un concepto relevante, ya que los principales países no están de ninguna forma compitiendo entre ellos, por lo que se trata más de un asunto interno de la nación que de un aspecto externo. En esta misma línea, (Porter, 1990) señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar. Asimismo, (Scott & Lodge, 1995) consideran que la competitividad es cada vez más un asunto de estrategias y estructuras, y cada vez menos una consecuencia de las dotaciones naturales de un país. De igual forma el departamento de la industria y comercio del Reino Unido define a la competitividad empresarial como: para una empresa, la competitividad es la habilidad de producir buenos productos y servicios con la calidad correcta, y a un precio justo en el momento correcto. Esto significa encontrar las necesidades de los clientes de manera más eficaz y eficiente que las empresas competidoras (Department of Trade and Industry UK, 1999). Por su parte, (Ezeala- Harrison, 1999) explica que la competitividad internacional podría definirse como la capacidad relativa de las empresas de un país para producir y comercializar productos de una calidad superior a precios más bajos. De esta forma, el concepto de competitividad de una nación ha ido evolucionando hacia una definición más relacionada con el entorno local, siendo sus determinantes los factores endógenos de la propia economía nacional que se investiga.

Una visión integradora de los distintos criterios adoptados para definir la competitividad de un territorio nos conduce a agruparlos en dos categorías básicas. Por una parte, los criterios que están relacionados con la empresa o el sector (e.g., tecnología utilizada) permiten describir la competitividad en el nivel micro, mientras que aquellos relacionados con el entorno nacional (e.g., tipo de cambio de moneda) hacen referencia al nivel macro de la competitividad (Ezeala-Harrison, 1999).

Sin embargo, de acuerdo con (Ambastha & Momaya, 2004) la competitividad se define como la capacidad de competir. Es decir la capacidad de diseñar, producir, y ofrecer productos superiores en el mercado, a los ofrecidos por los competidores, considerando el precio.

Por lo tanto una organización, es competitiva ante los ojos de sus clientes si esta puede entregar un mejor valor comparado con el de sus competidores. Logrando precios más bajos con beneficios equivalentes o superiores a las de sus competidores. El valor del cliente por lo tanto, se puede considerar como la ventaja percibida en lo referente a lo que este exige.

Resultados

En este apartado se muestra la situación actual de la competitividad logística en los principales países latinoamericanos, visto desde la perspectiva de nivel de servicio, el Banco Mundial publicó este estudio en el que se arroja el primer Índice de Desempeño Logístico (IDL) en el reporte denominado "Conecting to Compete" (Trade Logistics in the Global Economy 2007), el cual fue realizado a través de un cuestionario aplicado a 800 profesionales en logística en 150 países, operadores o agentes.

El sistema de medición radicó en una escala de 1 a 5, siendo el uno el nivel más bajo o menos eficiente y 5 el nivel más alto o más eficiente, las áreas de desempeño analizadas fueron:

- ❖ Nivel de eficiencia en el proceso de despacho aduanal en Aduana y el llevado a cabo por agencias fronterizas.
- ❖ Calidad de la infraestructura de transporte y Tecnologías de la Información en el rubro logístico.
- ❖ La facilidad y posibilidad de llegar a un acuerdo costeable en lo que se refiere a embarques internacionales (práctica del comercio exterior en términos de costo y viabilidad en transporte).
- ❖ Competencia nacional del sector logístico.
- ❖ Habilidad de trazar y dar seguimiento a embarques internacionales.
- ❖ Costos logísticos domésticos, rubro de transporte.
- ❖ Tiempos empleados hasta el punto de destino.

En la Tabla # 1, se muestra el índice de desempeño Logístico y sus variables en donde se muestra el Ranking de los principales países Latinoamericanos más desarrollados en materia de Logística y SCM, así también, se muestra la posición que ocupan estos países a nivel mundial. Destacando que el país más desarrollado en esta materia es Chile con un puntaje de 3.25 el cual muestra un desarrollo homogéneo en todos los elementos que componen este índice de medición.

Tabla # 1 Índice de desempeño logístico (IDL) y la posición que se ocupa en cada una de sus variables en Latinoamérica

Posición que ocupa a nivel Latinoamérica	Posición que ocupa a nivel Mundial	País	Índice de Desempeño Logístico (IDL)	Variables del Índice de Desempeño Logístico						
				Aduanas	Infraestructura	Embarques Internacionales	Competencia Logística	Trazabilidad y Seguimiento	Costos Logísticos Domésticos	Tiempo de Entrega
1	32	Chile	3.25	3.32 (1)	3.06 (1)	3.21 (1)	3.19 (1)	3.17 (1)	2.68 (19)	3.55 (1)
2	45	Argentina	2.98	2.65 (4)	2.81 (2)	3.00 (2)	3.00 (2)	3.00 (2)	2.84 (14)	3.50 (2)
3	54	Panamá	2.89	2.68 (2)	2.79 (3)	2.73 (5)	2.73 (5)	2.93 (4)	3.21 (4)	3.43 (3)
4	56	México	2.87	2.50 (5)	2.68 (5)	2.80 (4)	2.80 (4)	2.96 (3)	2.79 (15)	3.40 (4)
5	59	Perú	2.77	2.68 (3)	2.57 (6)	2.73 (6)	2.73 (6)	2.70 (7)	3.00 (9)	3.00 (11)
6	61	Brasil	2.75	2.39 (7)	2.75 (4)	2.94 (3)	2.94 (3)	2.77 (6)	2.58 (20)	3.10 (8)
7	66	El Salvador	2.66	2.38 (8)	2.42 (10)	2.53 (10)	2.53 (10)	2.82 (5)	2.94 (11)	2.94 (9)
8	69	Venezuela	2.62	2.37 (9)	2.51 (7)	2.59 (9)	2.59 (9)	2.54 (12)	2.68 (18)	3.03 (10)
9	70	Ecuador	2.60	2.25 (10)	2.36 (11)	2.64 (7)	2.64 (7)	2.45 (13)	3.36 (3)	3.27 (5)
10	71	Paraguay	2.57	2.2 (11)	2.47 (8)	2.63 (8)	2.63 (8)	2.67 (8)	3.13 (5)	3.23 (6)
11	72	Costa Rica	2.55	2.49 (12)	2.43 (9)	2.43 (14)	2.43 (14)	2.57 (11)	3.08 (6)	2.89 (15)

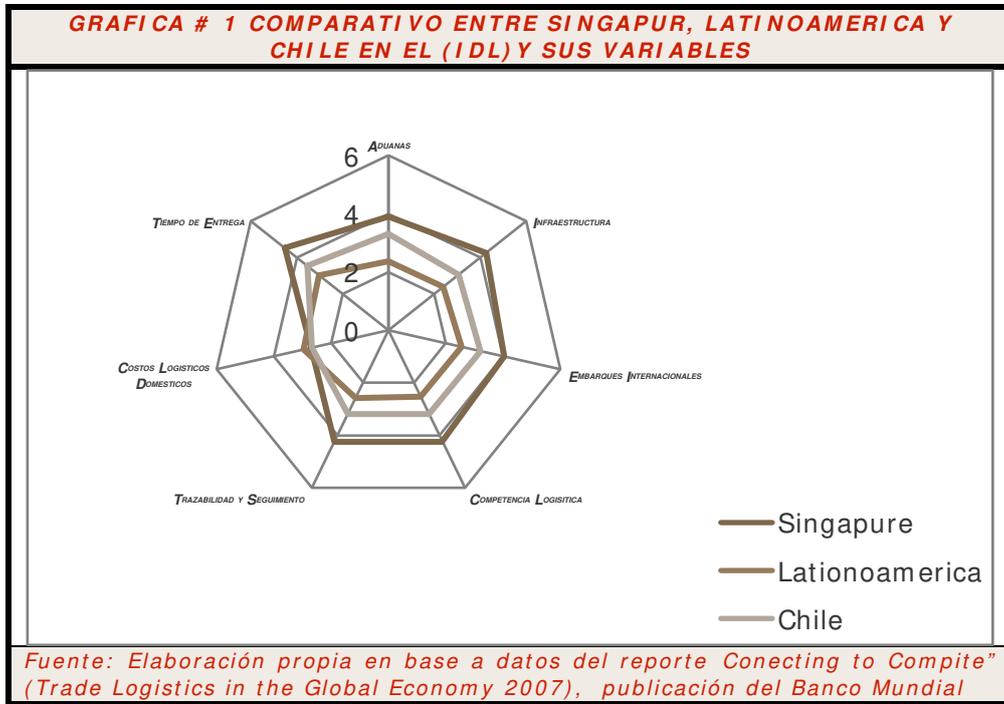
Fuente: Elaboración propia en base a datos del reporte *Connecting to Compite*® (Trade Logistics in the Global Economy 2007), publicación del banco mundial

A continuación se muestra una breve descripción de los cinco primeros países de Latinoamérica en donde se contrastan con el desempeño de Latinoamérica y de Singapur como primera posición en el ranking mundial en materia de Logística y SCM.

Chile en Latinoamérica

En la gráfica # 1, se muestra que Chile es superior en el Índice de Desempeño Logístico (IDL) en relación con el promedio de Latinoamérica, en casi todas sus variables excepto en costos domésticos, sin embargo, si se compara con Singapur su desempeño es inferior en relación con

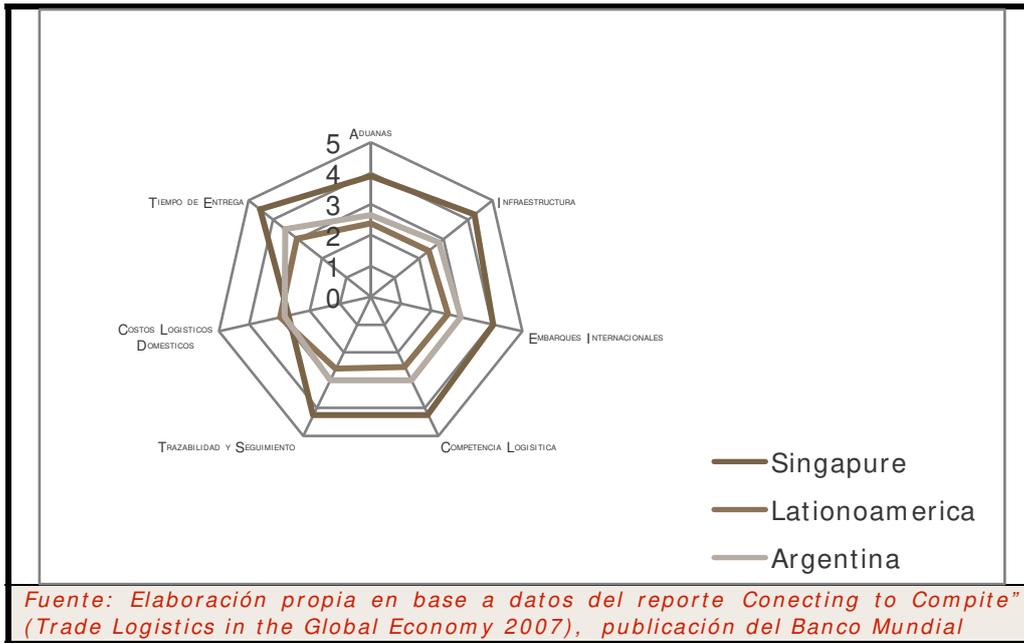
el IDL, e incluso el margen de diferencia es más amplio a favor de Singapur, que el que Chile muestra con respecto a Latinoamérica.



Argentina en Latinoamérica

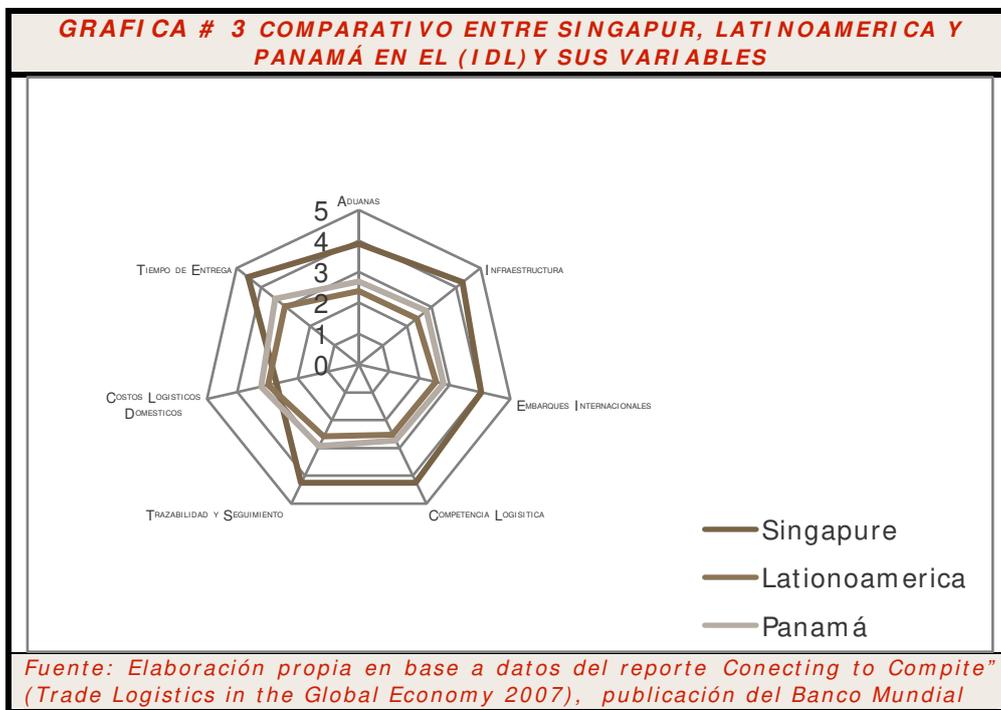
Este país como se muestra en la gráfica # 2, se puede observar un desempeño superior a Latinoamérica, aunque este no es homogéneo en las variables analizadas. La situación es diferente si se hace la comparación con el país líder Singapur, en donde, destaca de manera positiva tener un margen amplio en casi todas las variables medidas, excepto en costos domésticos.

GRAFICA # 2 COMPARATIVO ENTRE SINGAPUR, LATINOAMERICA Y ARGENTINA EN EL (IDL) Y SUS VARIABLES



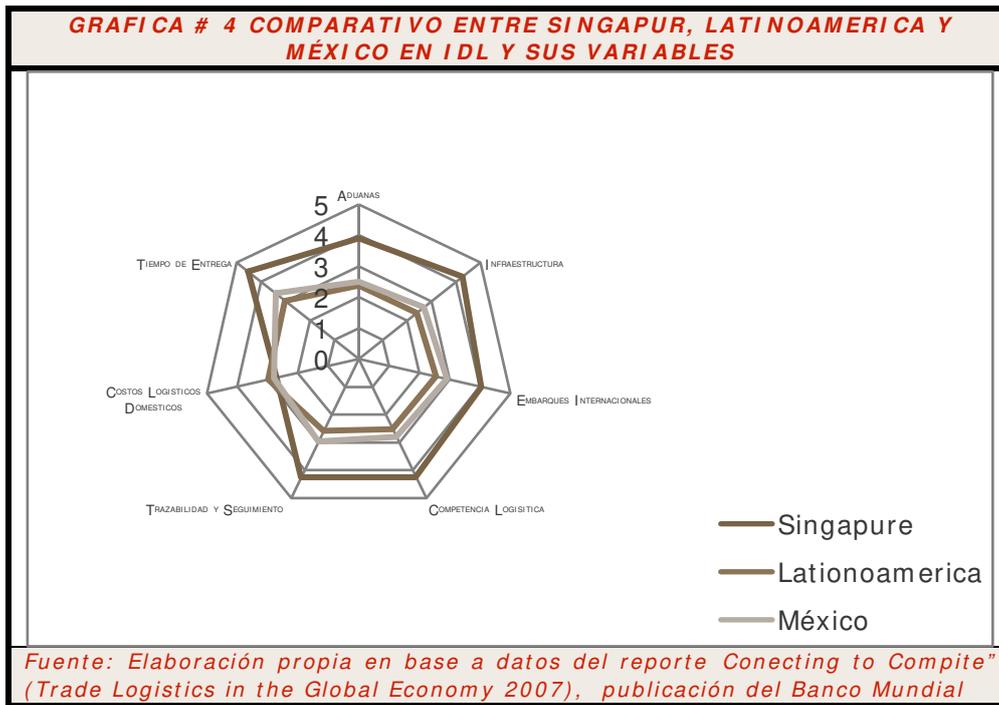
Panamá en Latinoamérica

Este país en la gráfica # 3 muestra, un desempeño apenas superior al de Latinoamérica en todas sus variables de manera proporcional, sin embargo, con respecto a Singapur el margen negativo en cada una de las variables es aun más amplio que el de Chile y Argentina.



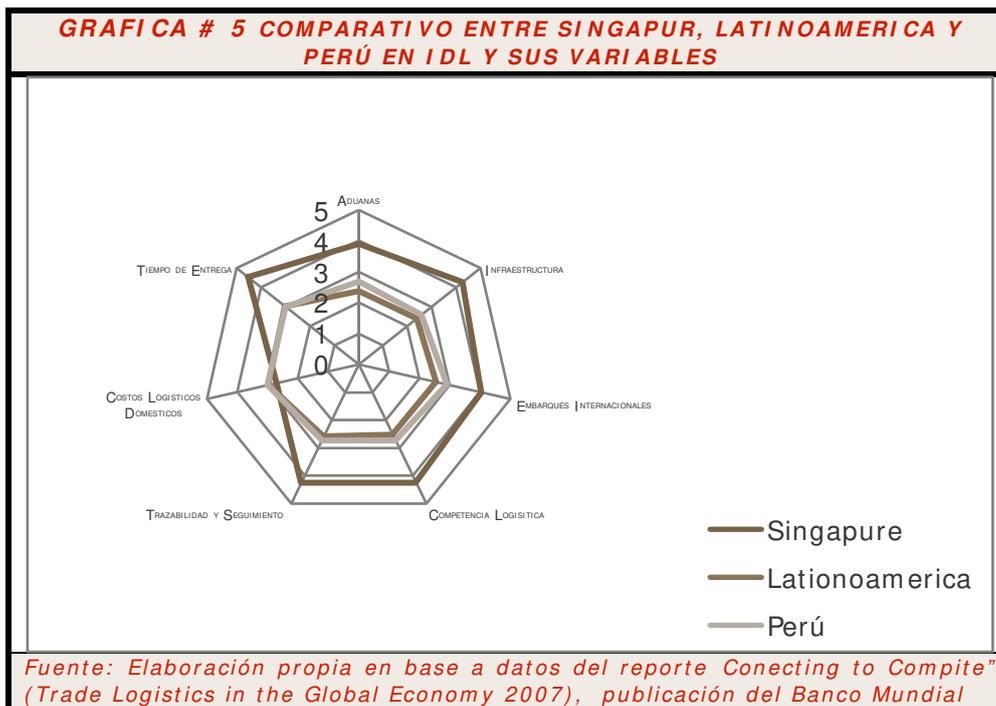
México en Latinoamérica

Para el caso, particular de México en la grafica comparativa # 4 muestra, que la diferencia con el promedio de Latinoamérica su margen es estrecho, por otro lado en comparación con Singapur se observa una distancia de casi 2 puntos en todas las variables excepto en costos logísticos domésticos en donde se tiene casi un desempeño similar al compararlo con el mejor a nivel mundial.



Perú en Latinoamérica

Perú se logra posicionar como el quinto Estado dentro de Latinoamérica superando incluso a países como Brasil, Colombia y Venezuela. En la grafica # 5 muestra que Perú tiene un desempeño igual que el promedio Latinoamericano en algunas variables, así como una ligera ventaja en otras, pero al realizar el comparativo con Singapur se nota un margen negativo muy amplio en cada una de las variables analizadas.



Resto de los Países Latinoamericanos

Para el caso de los países que no se hace una descripción detallada por cada una de las variables del índice de desempeño logístico, este es el caso de Brasil, El Salvador, Venezuela, Ecuador, Paraguay y Costa Rica, sin embargo, se puede comentar que el caso de Brasil destaca en la variable competencia logística ocupando la tercera posición en Latinoamérica, el caso del Estado de El Salvador destaca en la quinta posición en la variable de trazabilidad y seguimiento, para Ecuador la variable en la que tiene mayor competitividad Logística en Latinoamérica es en el tiempo de entrega en la quinta posición, para el caso de Paraguay y Costa Rica destacan esencialmente en la variable de costos logísticos domésticos ocupando la posición quinta y sexta respectivamente.

Conclusiones

Destaca en este trabajo la enorme diferencia que existe en el desarrollo de la Logística y el SCM entre Singapur como líder en el Ranking mundial debido a su desarrollo en esta materia, y Latinoamérica como un continente que sigue mostrando amplias debilidades en varios sectores y en este caso no es la excepción.

Es importante resaltar a Chile como el país que tiene el mejor desempeño en materia de Logística y SCM. Lo que demuestra que sigue siendo una de las principales economías en Latinoamérica y que al dominar el área de la logística y SCM en la región esto los hace más competitivos que el resto de Latinoamérica.

Otro aspecto a considerar es el relacionado con la variable de Costos Logísticos domésticos en la cual todos los países deben de redoblar esfuerzos para mejorar en esta actividad para lograr una mejor competitividad a nivel regional y mundial.

Para el caso de México, que nos interesa de forma particular resulta un reto muy importante tanto para el gobierno así como para todos los actores involucrados en esta actividad como pueden ser empresarios, agentes aduanales y operadores. También se observa que México ocupó la posición cuatro en Latinoamérica y la posición 56 de un total de 150 en las áreas estudiadas.

Cabe hacer notar que existe un gran atraso en Latinoamérica en materia de Logística y la Administración de la Cadena de Suministro esto de acuerdo, al reporte “Conecting to Compite”, por lo tanto si Latinoamérica desea insertarse en la competitividad global es necesario que realice o que lleve a cabo un trabajo profundo de mejora en este rubro.

Bibliografía

Ambastha, M., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firm: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review* , 1 (26), 45-61.

Ayers, J. (2004). *Supply Chain project management: a structured collaborative and measurable approach*. Boca Raton, Fla: St. Lucie Press.

Baldwin, R. (1995). *The problem with competitiveness*. Genova: EFTA.

Ballou, R. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro*. México: PERSON EDACACIÓN.

Brewer, A. M., Button, K. J., & Hensher, D. A. (2001). *Handbook of logistics and supply chain management*. London: Elsevier Science LTD.

Buckley, P., Pass, C., & Prescott, K. (1988). Measure of International Competitiveness: A Critical Survey. *Journal of Marketing Management* , 4 (2), 175-200.

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman, London.

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*. London: Pitman.

Cooper, M., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More than a new name for logistics. *International Journal of Logistics* , 8 (1), 1-14.

Council of Logistics, C. (15 de 04 de 2004). *Consejo de profesionales de la Logística*. Recuperado el 10 de 09 de 2008, de www.logistics.ie

- Council of Supply Chain Management Professionals, C. (01 de January de 2008). *Council of Supply Chain Management Professionals*. Recuperado el 11 de 09 de 2008, de <http://cscmp.org/>
- Department of Trade and Industry UK, D. (16 de 08 de 1999). *Regional Competitiveness Indicator London*. (D. Publisher, Productor, & Department for trade and Industry/ Office for National Statics) Recuperado el 09 de 07 de 2008, de www.nwriu.co.uk/indicators.asp
- Ellram, L., & Cooper, . C. (1990). Supply Chain Management, partnerships and the shipper-third party relationship. *International Journal of Logistics Management* , 1 (2), 1-10.
- Elmuti, D., Minnis, W., & Abebe, M. (2008). Longitudinal assessment of an integrated industrial supply chain. *Supply Chain Management: An international Journal* , 13 (2), 151-158.
- Ezeala- Harrison, F. (1999). *Theory and policy of international competitiveness*. Connecticut,London: Praeger Westport.
- Ferdows, K., & Demeyers, A. (1990). Lasting improvements in manufacturing performace: in search of a new teory. *Journal operations Management* , 9 (2), 168-183.
- Francois, J., Mustra, M., & Panzer, J. (2008). *Conecting to Compite*. Banco Mundial, Departamento de Comercio Interncional. Washington: Banco Mundial.
- Handfield, R. B., & Nichols, J. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. New York: Prentice Hall.
- HKANA, (. K. (2000). *Achieve Breakthrough Performance in SCM: Case Studies*. Hong Kong.
- Houlihan, J. (1984). International Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* , 15 (1), 22-38.
- Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. NJ: Wiley, Hoboken.
- Jones, C. (October- November de 1989). Supply Chain Management - Key issues. *BPICS Control* , 23-27.
- Jones, T., & Riley, D. (1985). Using inventory for Competitive advantage through Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* , 15 (5), 16-26.
- Krugman, P. (Marzo- Abril de 1994). Competitiveness. A dangerous obsession. *Foreingn Aggairs* , 1-17.
- Lambert, D. M., & Stock, J. R. (1993). *Strategic Logistics Management*. USA: Mc Graw Hill.
- Long, D. (2007). *Logística Internacional*. México: LIMUSA.
- Management Council of Logistcs, M. (1986). *Whats is it all about?* Chicago: Oak Brook.
- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., y otros. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Businees Logistics* , 22 (2), 1-25.
- Metz, P. (1994). *Supply Chain Management report on the State of the Art*. Cambrigde, MA: Massachusetts Institute of Technology.

- Nonaka, I., & Toyama, R. K. (2000). SECI, Ba and leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* , 1 (33), 5-3.
- Olhager, J., Persson, F., Parburg, B., & Rusen, S. (2002). Supply Chain impacts at Ericsson - from production units to demand-driven supply units. *International Journal of Technology Management* , 23 (1), 23-35.
- Oliver, R., & Weber, M. (1982). *Supply Chain Management logisitcs catches up with strategy*. London: Chapman and Hall.
- Porter, M. (1990). ¿ Donde Radica la ventaja competitiva de las Naciones? *Harvard Deusto Business Review* , IV Trimestre.
- Roberts, J. J. (2003). The Buzz about Supply Chain: Does it mean to you what it means to your organization, suppliers and customers? *Australian Purchasing & Supply* , 8 (6), 14-19.
- Scott, B., & Lodge, G. c. (1995). *US Competitiveness in the World Economy*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Simchi, L., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Managing the supply Chain: Concepts, strategies and case estudies* . Mc Graw Hill.
- Vokurka, R., Zank, G. M., & Lund III, C. (2002). Improving Competitiveness through Supply Chain Management. *Competitiveness Review* , 12 (1), 14.
- Yuva, J. (2002). Collaborative Logistics: Building a United Network. *Inside Supply Management* , 13 (5), 50.